

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE QUITO SECTORES FABRICACIÓN DE
EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y
COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS
MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIEGO PATRICIO ORELLANA FREIRE

QUITO, 2011

Directora: Ing. Lilia Terán

Informante 1: Ing. Fabiola Jarrín

Informante 2: Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

A mis Padres principalmente Luis y Patricia, que con sacrificio y mucha dedicación me han ayudado a que logre este objetivo y culmine con éxito mi carrera profesional, lo cual me llena de mucha satisfacción y orgullo, y nunca dejaré de agradecerles.

A mi hermano Luis, por ayudarme cada vez que lo necesité durante toda mi vida.

A ti Paulina por el gran apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- Al cuerpo docente conformado por la Ing. Lilia Terán, Ing. Fabiola Jarrín, Ing. Mayra Beltrán, por su magnífica orientación, preocupación, apoyo, sugerencias ofrecidas en el transcurso de esta investigación.
- Agradezco a mis profesores que con su paciencia y dedicación, supieron enriquecer mis habilidades y conocimientos académicos.
- Agradezco a esta prestigiosa Universidad por abrirme las puertas y brindarme todas las facilidades y conocimientos académicos logrando en mí una persona competente y preparada, capaz de asumir los retos competitivos que en este mundo globalizado se presentan.

INDICE

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

| | | |
|--------|--|----|
| 1.1. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2. | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3. | SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.4. | OBJETIVOS..... | 4 |
| 1.4.1. | Objetivo General | 4 |
| 1.4.2. | Objetivos Específicos | 4 |
| 1.5. | JUSTIFICACION | 5 |
| 1.5.1. | Importancia del Proyecto | 5 |
| 1.5.2. | Justificación Teórica | 9 |
| 1.5.3. | Justificación Metodológica | 10 |
| 1.5.4. | Justificación Práctica..... | 10 |
| 1.6. | DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.7. | MARCO DE REFERENCIA | 13 |
| 1.7.1 | Marco Teórico | 13 |

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

| | | |
|----------|--|----|
| 2.1. | METODOLOGÍA..... | 17 |
| 2.1.1. | Tipo de Investigación | 17 |
| 2.1.2. | Método de investigación | 19 |
| 2.1.3. | Técnicas de recolección de datos | 21 |
| 2.1.3.1. | Fuentes Primarias..... | 23 |
| 2.1.3.2. | Fuentes Secundarias..... | 24 |
| 2.1.3.3. | Procesamiento de Datos | 25 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1.4. | Técnicas de Análisis e Interpretación de Información | 26 |
| 2.1.5. | Método Estadístico..... | 27 |
| 2.2. | HIPOTESIS | 27 |

CAPITULO III

LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

| | | |
|----------|--|----|
| 3.1. | ENTORNO GLOBAL..... | 29 |
| 3.1.1. | Entorno General | 29 |
| 3.1.1.1. | Globalización | 30 |
| 3.1.1.2. | Tecnología | 33 |
| 3.1.1.3. | Economía | 36 |
| 3.1.1.4. | Política y Legislación..... | 37 |
| 3.1.1.5. | Negocios Internacionales (Comercio mundial) | 40 |
| 3.1.1.6. | Cultura | 42 |
| 3.1.1.7. | Diversidad laboral..... | 43 |
| 3.1.2. | Fuerzas competitivas en el sector industrial..... | 45 |
| 3.1.2.1. | Competidores | 45 |
| 3.1.2.2. | Nuevos participantes..... | 46 |
| 3.1.2.3. | Bienes y servicios sustitutos | 48 |
| 3.1.2.4. | Clientes | 49 |
| 3.1.2.5. | Proveedores..... | 54 |
| 3.2. | LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO | 58 |
| 3.2.1. | Sectores manufactureros y su clasificación CIIU | 58 |
| 3.3. | PRESENCIA DELSUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES | 59 |
| 3.3.1. | Reseña histórica..... | 59 |
| 3.3.2. | Características y productos de los Subsectores | 62 |
| 3.3.3. | Importancia y aportes en el contexto local..... | 65 |
| 3.3.4. | Desventajas en el contexto local | 67 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.3.5. | Recurso Humano | 68 |
| 3.3.6. | Presencia del Marketing | 69 |
| 3.3.7. | Proveedores y clientes | 71 |
| 3.3.8. | Tipos de Financiamiento | 72 |
| 3.3.9. | Alcance comercial | 76 |
| 3.3.10. | Comparación con el enfoque global..... | 76 |
| 3.3.11. | Responsabilidad social | 77 |

CAPITULO IV

HABILIDADES GERENCIALES

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.1. | ROL DE UN GERENTE..... | 79 |
| 4.1.1. | Niveles Gerenciales..... | 80 |
| 4.1.1.1. | Niveles gerenciales en la PYME's..... | 81 |
| 4.1.1.2. | Niveles gerenciales de los Sectores Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones, su subsector fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos | 82 |
| 4.1.2. | Funciones del Gerente General | 84 |
| 4.1.2.1. | Funciones del Gerente General de la PYME | 85 |
| 4.1.3. | Los Gerentes Funcionales | 88 |
| 4.1.3.1. | Los Gerentes Funcionales de las PYME's..... | 89 |
| 4.1.3.2. | Los Gerentes Funcionales Sectores Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones y su subsector fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos | 89 |
| 4.2. | HABILIDADES GERENCIALES | 91 |
| 4.2.1. | Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales | 91 |
| 4.2.2. | Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional..... | 103 |
| 4.2.3. | Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales | 104 |
| 4.2.4. | Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad | 108 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.2.5. | Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales..... | 111 |
| 4.3. | HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN. | 113 |
| 4.3.1. | Quien es Edgar H. Schein | 113 |
| 4.3.2. | Aportes a lo largo del tiempo | 114 |
| 4.3.3. | Habilidades Propuestas | 116 |

CAPITULO V

HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES EN LAS PYMES DE QUITO

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.1. | IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES..... | 130 |
| 5.1.1. | Motivación y Valores | 131 |
| 5.1.2. | Habilidades Analíticas..... | 132 |
| 5.1.3. | Habilidades Interpersonales | 132 |
| 5.1.4. | Habilidades Emocionales | 133 |
| 5.2. | COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO | |

| | |
|---|-----|
| Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN..... | 133 |
| 5.2.1. Comparación de Motivación y Valores..... | 134 |
| 5.2.2. Comparación de Habilidades Analíticas | 136 |
| 5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales | 138 |
| 5.2.4. Comparación de Habilidades Emocionales..... | 140 |
| 5.3. LISTADO DE SUB-HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.... | 142 |
| 5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES | 147 |

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------------|-----|
| 6.1. CONCLUSIONES..... | 161 |
| 6.2. RECOMENDACIONES | 165 |
| GLOSARIO..... | 167 |
| ANEXOS..... | 184 |

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, las cuales a su vez se encuentran constituidas por recursos tanto físico, financieros, tecnológicos y humanos, en tal sentido, todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes, o a la prestación de servicios están destinadas al recurso humano.

Esta producción de bienes o servicios no daría los resultados esperados sin un efectivo manejo de los procesos productivos, además, de las habilidades gerenciales que sirven como ayuda para controlar y guiar todos los aspectos concernientes a los procesos del sector manufacturero; y esto a su vez permitirá dirigir, todas sus fuerzas y energías a la consecución de los objetivos propuestos.

El éxito o fracaso de cualquier organización, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de dicho proceso y de la forma como se establece, así como de la eliminación de las barreras que le puede afectar.

En el primer capítulo está explicado el tema, el problema de la investigación, los objetivos y se analiza de manera profunda la razón por la cual se realiza la investigación y su justificación. Adicionalmente, se tiene un marco de referencia sobre ciertos términos utilizados en la investigación.

En el segundo capítulo se muestra la forma en la que se lleva a cabo la investigación, es decir, la metodología utilizada para la recolección de datos y posterior interpretación.

En el tercer capítulo se analiza al mercado y al entorno en el que se desenvuelve el Sector Manufacturero.

El cuarto capítulo se centra en las habilidades gerenciales, su utilización y la importancia que tienen dentro del nivel de la gerencia; además, profundiza las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, las cuales se enfocan en el desarrollo de esta investigación

En el capítulo cinco, se encuentran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las diferentes empresas de las PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito; mediante estos resultados se identificaron las habilidades que actualmente poseen los gerentes.

Finalmente en el sexto capítulo están las conclusiones y recomendaciones de toda la investigación.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta sociedad llena de constantes cambios, en donde las empresas deben prevalecer y permanecer frente a sus competidores, éstas deben estar preparadas para los nuevos desafíos que persisten dentro de las sociedades, los cambios tecnológicos que crecen y se imponen a diario, los cambios en los procesos productivos que cada vez son más automatizados por parte de las personas, todas estas circunstancias exigen contar con gerentes de primer nivel que puedan enfrentar de la mejor manera todas las necesidades expuestas en los diferentes mercados del país, adicionalmente estos gerentes no deben solo poseer conocimiento sino habilidades que les permitan direccionar a las empresas hacia el éxito organizacional como al del capital humano que poseen siendo esto su principal instrumento para alcanzar los objetivos propuestos; en cuanto a la relación tanto de los sectores como subsectores que a continuación se explican: Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones; Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes y sus subsectores fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos, fabricación equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos, fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales y

fabricación de equipo de control de procesos industriales; este tipo de investigación es muy provechosa tanto para los Gerentes como para los estudiantes, ya que la información obtenida es necesaria para la toma de decisiones dentro del campo de las habilidades gerenciales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según el punto de vista de Edgar Schein ¿Es posible evidenciar y tener conclusiones acerca de las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en los sectores de Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones; Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes en lo que tiene referencia a las PYMEs de Quito?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las habilidades analíticas e interpersonales más nombradas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs?
- ¿Cuáles son las habilidades motivacionales y de valores que están presentes en el nivel gerencial de las PYMEs?
- ¿Qué habilidades emocionales están presentes en los cargos gerenciales?

- ¿Cuáles son las habilidades más comunes y menos nombradas en los sectores investigados?
- ¿Cuáles son las habilidades predominantes en el grupo de gerentes encuestados?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.

- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Importancia del Proyecto

La importancia de este proyecto, es principalmente impulsar a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, siendo estas el eje fundamental en el desarrollo y crecimiento de la sociedad, ya que generan nuevas plazas de trabajo en el país; sin embargo, se observa que en las mismas no existe una planificación o proyección para su desarrollo y sostenibilidad.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables a través de esta investigación desea presentar herramientas para identificar fortalezas y falencias dentro de los líderes de las PYMEs y su capital humano, lo cual permite una toma de decisiones eficiente y eficaz hacia los objetivos trazados por la empresa.

Al realizar este estudio y poder identificar todos los objetivos planteados, la Facultad fortaleció su espíritu investigativo y mantuvo el vínculo docente - estudiante que es la principal función de la vida académica; adicionalmente, ayuda a la sociedad en su retroalimentación mediante cursos o carreras de cuarto nivel que podrán ser brindados por la misma facultad, lo que da como resultado Gerentes de primera línea dispuestos a enfrentar cambios y solucionar de la mejor y más rápida manera los problemas que se presenten.

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad.**

Debido a la situación económica del Ecuador se ha constatado visiblemente que la mayoría de empresas institucionalizadas son de medianas y bajas economías, por lo cual las herramientas aplicadas para el líder de las PYMEs dio como resultado la adaptación y valor a cualquier tipo de negocio, cuya principal necesidad y prioridad es el conocimiento y la búsqueda de nuevas soluciones para su infraestructura y negocio.

Un estudio de esta magnitud abre las puertas a nuevas perspectivas y modelos de trabajo.

Lo que esta investigación ha conseguido y ha generado es información, la cual es vital en cualquier tipo de negocio de baja, media o alta economía para controlar, monitorear y hacer seguimiento a su gestión y procesos.

Los resultados de varios análisis, metodologías de estudio y debates, son las herramientas presentadas en esta investigación que son la mayor fuente de riqueza y valor para empresas que no tienen definidas claramente y detalladamente una estructura de trabajo que fortalezca sus recursos y les extienda un valor agregado a cada una de sus actividades y servicios.

- **Impacto Científico**

El impacto científico que se evidenció es la conceptualización de diferentes conceptos, términos y habilidades desconocidos por muchos gerentes, jefes o propietarios de las PYMEs.

Se definió y se detalló las habilidades requeridas según algunos autores y más específicamente según Edgar Schein.

- **Impacto Educativo**

La importancia educativa que tiene este proyecto es sobresaliente y de gran ayuda tanto para el desarrollo de los docentes como el de los estudiantes en el ámbito de la investigación, ampliando sus conocimientos, utilizando técnicas de búsqueda de información para obtener datos necesarios y confiables, para tener un estudio óptimo en todos los campos que se vayan a incursionar.

- **Impacto Cultural**

Entre uno de los objetivos secundarios de la investigación ha sido el de definir y conocer el nivel social y cultural del recurso humano inmerso en este tipo de empresas, y se ha constatado que se encuentran altamente calificados y en una posición económica adecuada para implantar y llevar a cabo sus ideas.

Culturalmente con esta investigación se ha implantado una ideología distinta con una perspectiva mucho más amplia y coherente encarrilada a la búsqueda y concepción de la perfección de la administración adecuada de los negocios. El impacto que se ha logrado es el cambio total de la idiosincrasia de los negocios y de la gente que los maneja con la finalidad de introducir nuevas metodologías de

trabajo que generen tanto para el personal y el negocio mutuos y enriquecedores beneficios.

- **Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

Como analista e investigador encargado, miembro de una unidad académica de prestigio fundamentada en la ideología ignaciana de ser más para servir mejor, el principio básico de este estudio ha sido ofrecer las herramientas y metodologías necesarias a empresas de escasa infraestructura y bajos perfiles organizacionales para que puedan desarrollar de una manera mucho más adecuada sus labores.

1.5.2. Justificación Teórica

A través de la investigación de campo y bibliográfica consultada, se indagó las necesidades de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias acerca de las habilidades y destrezas requeridas; además, de aspectos externos relacionados con el medio en el que se desenvuelve el sector manufacturero, como por ejemplo: la competencia, clientes, servicios sustitutos, procesos, proveedores, entre otros.

1.5.3. Justificación Metodológica

Mediante el uso de los diferentes métodos tanto cualitativos como cuantitativos que se propusieron en el transcurso del proyecto, se pudo realizar una evaluación sobre las diferentes habilidades y destrezas de las principales autoridades de las PYMEs.

Se constataron algunas limitaciones como la falta de acceso a información por parte de las empresas a las que se realizó el estudio, esto se debió a la confidencialidad de información y recelo profesional con la que cada una se maneja. También, al utilizar una encuesta con una gran cantidad de preguntas, las personas no tomaron el mismo interés del inicio a las preguntas finales y esto fue por el cansancio o por la redundancia en ciertas preguntas.

1.5.4. Justificación Práctica

Este trabajo ha contribuido de una manera eficaz en el desarrollo y mejoramiento de las habilidades de las cabezas de negocio en las Pequeñas y Medianas Empresas, ayudando a corregir falencias y optimizando su calidad de trabajo.

Las capacitaciones constantes dentro del medio laboral en el que se desenvuelven los empleados será un gran aporte para que las empresas vayan creciendo en el mercado que interactúan haciéndolas competitivas y atractivas para futuros clientes.

Por otro lado, considero que este proyecto es un gran aporte para los trabajos investigativos dentro de la Facultad lo cual ayudará a mejorar las habilidades y competencias de los estudiantes, entregando un documento práctico para ser aplicado en cualquier ámbito empresarial.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, mismas que serán divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

- Los Sectores asignados son: Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones; Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes y en cuanto a los subsectores son: fabricación de

transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos, fabricación equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos, fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales y fabricación de equipo de control de procesos industriales; el número de empresas asignadas son 20 y en la siguiente tabla se las detalla con su respectivo CIU.

| No. | RAZÓN SOCIAL | CIU 3 | DESCRIPCIÓN CIU 3 | SUBSECTOR | SECTOR | | |
|-----|---|------------|---|--|---|--|--|
| 574 | PALCOMM S.A. | D3220.0.00 | Fabricación de aparatos para radiodifusión mediante ondas electromagnéticas, sin conexión de línea. Transmisores de TV. con o sin conexión de línea, incluso repetidores y transmisores de TV. para uso industrial. | FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIOY TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS | FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES | | |
| 575 | RADIO SERVICIOS GUSBAR C LTDA | D3220.0.04 | Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de transmisores de radio y televisión. | | | | |
| 576 | ADFIMEC S.A. | D3311.0.01 | Fabricación de aparatos de uso práctico o científico en medicina, cirugía o veterinaria, incluso aparatos electrónicos de diagnóstico: electrocardiógrafos, tornos de dentista, equipo para examen de la vista, instrumentos de oftalmología, etc. | | | | |
| 577 | DENTAL CERDA A. CIA. LTDA. | D3311.0.01 | Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipo médico y quirúrgico. | FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS | FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES | | |
| 578 | FRISONEX, FRISON IMPORTADORA, EXPORTADORA CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | | | |
| 579 | DIAGNOSTICO SIMPLIFICADO DE PROBLEMAS EN EQUIPAMIENTO MEDICO DISPROMEDIC CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | | | |
| 580 | GAMMA IMPORTATION MEDICAL GAMIMED CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | | | |
| 581 | INGENIERIA PARA ELECTROMEDICINA E INDUSTRIA INGELIN CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | | | |
| 582 | KOMPACTASA S.A. | D3311.0.05 | | | | | |
| 583 | METREXLAB EQUIPOS TECNICOS Y SERVICIO ESPECIALIZADO CIA. LTDA. | D3311.0.05 | Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipo médico y quirúrgico. | | | | |
| 584 | DENTAL BARROS BADENT CIA. LTDA. | D3311.1.02 | Fabricación de dientes postizos, articulaciones artificiales y otras partes artificiales del cuerpo humano. | | | | |
| 585 | MOTOROLA DEL ECUADOR S.A. | D3312.0.01 | Fabricación de aparatos para medir y verificar magnitudes no eléctricas: detectores y contadores de radiaciones, instrumentos diseñados para las telecomunicaciones y aparatos para ensayar y regular motores de vehículos. | FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARÁTOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES. | | | |
| 586 | ZTE CORPORATION | D3312.0.01 | | | | | |
| 587 | NOVADEVICES S.A | D3312.0.01 | | | | | |
| 588 | TELEWEI S.A. | D3312.0.01 | | | | | |
| 589 | INDUSTRIA CONSTRUCTORA DE MAQUINARIA INCOMAQ SA | D3312.0.06 | Fabricación de instrumentos y aparatos para medir y verificar el flujo, nivel, presión u otras variables de líquidos o gases (medidores de flujo, indicadores de nivel, manómetros, calorímetros, etc.) excepto equipo de control de procesos industriales. | | | | |
| 590 | ELAPLAS DEL ECUADOR SA | D3313.0.01 | Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo de control de procesos industriales. | FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES | | | |
| 591 | LUMOIL CIA. LTDA. | D3313.0.01 | | | | | |
| 592 | INGUIBRA INGENIERO GUILLERMO BRACERO CIA. LTDA | D3313.0.01 | | | | | |
| 593 | SENSICONTROL SENSORES Y CONTROLES DEL ECUADOR CIA. LTDA. | D3313.0.01 | | | | | |

FUENTE: Ing. Fabiola Jarrín, Segundo Semillero de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)
AUTOR: Diego Orellana Freire

1.7. MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

- **Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein**

Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

- 1) La creación de la organización, para lo que se necesita un líder animador.
- 2) La construcción de la organización, se necesita un líder creador de cultura.
- 3) El mantenimiento de organización, se necesita un líder sustentador de cultura.
- 4) El cambio de la organización, se necesita un líder agente de cambio.

Para desarrollar estas funciones, el líder debe tener las siguientes características personales:

- Percepción del mundo, Motivación a cambiar y aprender, Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio, Capacidad para analizar

hipótesis culturales y ampliarlas, Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás, - Disposición para compartir el control de procesos con otros.

Amarre Gerencial General, esta gente ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones afecten la política de la organización y puedan hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso.

Sus competencias específicas se desarrollan en las cuatro áreas siguientes:

Competencias analíticas: capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.

Competencias Interpersonales e Intergrupales: capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.

Competencias Emocionales: capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin

quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.

Competencias Motivación y Valores: se debe tomar en cuenta el compromiso que dicho gerente tiene con la organización y su misión. El equilibrio que debe existir entre la empresa y sus intereses personales, analizado desde un punto de vista de sus valores. La habilidad de motivación, es esencial para su desarrollo en el cargo y el de las demás personas que interactúan con él.

El Amarre de Carrera gerencial general es percibido rápidamente por quien lo posee. Una organización que demore en detectar este Amarre en sus empleados, seguramente terminará por perder a sus miembros gerencialmente orientados.

- **Sector Manufacturero**

Se considera sector secundario de la economía a las industrias que transforman materias primas en bienes que satisfacen las necesidades humanas, acepción que lo ratifica Benalcazar en su Libro Análisis del Desarrollo Económico del Ecuador 1989, concluyendo que los países se diferencian por el grado superior de desarrollo así, en “industrializados”, “desarrollados” y los que proveen de materia prima “en vías de desarrollo”.

Dentro de este sector convergen una serie de subsectores que por ser transformadores de materia prima pertenecen a esta gran división, es el caso de la artesanía que por el uso débil de capitales oferta bienes con costos de producción y precios altos; no siendo el caso de la gran industria que por el hecho de utilizar grandes inversiones para su construcción, montaje y operación emplea tecnología de punta, y economías de escala lo que le permite abaratar los costos y ofertar bienes a menor precio en el mercado, desalentando y deprimiendo la competencia.

Tanto la artesanía, pequeña, mediana y gran industria han conseguido insertar bienes en el mercado internacional; las dos últimas en muchos de los casos se han constituido en empresas multinacionales, exportando una variedad de bienes finales, incentivando a la industria de menor desarrollo a la reinversión y a la incorporación de tecnología de punta. Pero a causa de la política crediticia que no oferta préstamos a largo plazo no se ha podido conseguir el desarrollo de las PYMEs.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. METODOLOGÍA

La metodología va ser el estudio analítico y crítico de la investigación. La metodología es el enlace que va a existir entre el sujeto y el objeto del conocimiento.

2.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo en el proyecto es la Investigación Aplicada, que es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

Se busca observar y definir cuáles son las habilidades que los gerentes ponen en práctica como cabezas de negocio en las PYMEs de Quito.

Los dos sectores en estudio está comprendido 2 empresas del sector de actividades de Fabricación de Equipos y Aparatos de Radio, Televisión y Telecomunicaciones; y dieciocho empresas del sector de Fabricación de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes.

Este tipo de investigación comienza desde un supuesto o hipótesis, donde no hay información, e identifica a partir de encuestas, lo que buscamos o pretendemos demostrar.

Para el estudio se aplicó un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, de acuerdo a la escala de Lickert, la cual permite a los evaluadores calificar en base a la siguiente escala:

| | | |
|---|---------------|-------------------|
| 1 | Nunca | Muy en Desacuerdo |
| 2 | Rara Vez | En Desacuerdo |
| 3 | Algunas Veces | Indeciso |
| 4 | Casi Siempre | De Acuerdo |
| 5 | Siempre | Muy de Acuerdo |

Esta escala permitió definir la percepción que los encuestados tienen referente a las habilidades que sus gerentes ostentan, según las preguntas planteadas. Se asignó una puntuación para cada una de las alternativas de respuesta, como se muestra en detalle en el cuadro.

El estudio contó con ciertas limitaciones, como cambio de direcciones y en algunos casos los gerentes no “accedieron a contestar las encuestas por sus múltiples ocupaciones”.

La Dirección de Informática de la PUCE realizó la tabulación y entregó a cada estudiante la base de datos de las empresas que tenían a su cargo, para el análisis y procesamiento de los datos.

2.1.2. Método de investigación

El método de investigación que se llevó a cabo es el método deductivo – inductivo.

A continuación describo cómo estos métodos han contribuido a lograr el objetivo planteado:

- **Método Deductivo:** en la investigación realizada, el método deductivo fue aplicado y considerado para determinar la relación que existe entre la teoría definida de Edgar Schein con la realidad expuesta y obtenida de las Pymes analizadas del proyecto.

La deducción permitió discernir y describir las similitudes y peculiaridades que se han extraído de los libros y se han implementado y estructurado en la vida real. En este caso en particular se ha deducido que la teoría es altamente práctica y valorable para el surgimiento de una empresa.

- **Método Inductivo:** este es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Es el método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Gracias a las 4 etapas definidas del método inductivo ha sido posible de una manera secuencial, ordenada y detallada, controlar el historial de la investigación, ha posibilitado la recolección de datos invaluable, el registro de los mismos para su posterior análisis y estudio con una única finalidad, obtener una perspectiva desde un punto de vista más real y activo de la teoría propuesta por Edgar Schein, así de esta manera obtener soluciones diferentes y propuestas innovadoras que puedan apoyar y sustentar a este tipo de empresas.

- **Metodología Cualitativa:** Esta metodología ha permitido analizar, profundizar y obtener los aspectos más valiosos y relevantes sobre las habilidades de los gerentes del sector y su comportamiento, para inferir en su posible influencia en el desarrollo de las PYMEs. El soporte de esta metodología en el proyecto sin duda ha conseguido que los análisis y estudios estén enfocados en obtener información confiable y aceptable para la conclusión de la presente investigación.

2.1.3. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.¹

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta diseñada con la escala de Lickert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudiaron los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, gerente de 2do nivel y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

¹ [<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>]

La encuesta formulada fue estructurada con una única finalidad, simple e integral, para extraer y determinar las habilidades gerenciales predominantes y resaltantes en las empresas con este tipo de estructura.

Estos formularios fueron metódicamente detallados y bosquejados por la experiencia y trabajo de los docentes que forman parte de la unidad investigativa FALIMAR, quienes fueron el soporte fundamental e intelectual para concebir y obtener una investigación fiable y viable, capaz de responder las interrogantes propuestas en este proyecto.

La estructura de la encuesta, fue creada para obtener las respuestas deseadas de forma rápida, concisa y sencilla, sin dejar de lado el objetivo de la encuesta. El cuestionario está minuciosamente diseñado para obtener todas las variables y opciones requeridas para el estudio, en base a las técnicas, teorías y experiencia de los coordinadores a cargo de la creación de la misma.

En cuanto a su forma, gracias a la colaboración de la dirección de informática y su departamento de desarrollo fue posible implementar la tecnología en beneficio de la investigación; gracias a esta unión fue posible crear una encuesta dinámica de fácil acceso y obtención de datos y resultados, de esta manera una labor que manualmente hubiera tomado una gran cantidad de tiempo y esfuerzo fue reducida considerablemente. La incorporación del internet y una página web

permitió a los investigadores un flujo de datos dinámicos y rápidos, y permitió a los estudiantes participantes en este proyecto de investigación obtener resultados en tiempo real con técnicas de estudio innovadoras que disminuían la tolerancia a los errores y fallas humanas.

2.1.3.1.Fuentes Primarias

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, tiene a su haber el listado de todas las PYMEs constituidas en el país, adicionalmente utiliza la Clasificación CIIU para la clasificación de acuerdo al giro de negocio que posean las empresas. De esta publicación se seleccionó el conjunto de empresas que corresponden a los sectores de Fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones; Fabricación e instrumentos médicos, ópticos y de precisión de relojes las cuales se encuentran en la ciudad de Quito. Dentro de estos sectores de evaluación se encontraban 20 empresas.

Se realizó una investigación de Campo, utilizando métodos de observación e indagación exploratoria en cada uno de los sectores para dimensionar de manera total la cantidad de gerentes de primero, segundo y tercer nivel existentes.

Una vez identificada la población de referencia se procedió a aplicar el cuestionario diseñado para constatar las habilidades requeridas para ocupar cargos gerenciales.

Se analizó los resultados del cuestionario, considerando la ponderación de cada respuesta, se calculó porcentajes y se observó relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas por Edgar R. Schein.

2.1.3.2.Fuentes Secundarias

En este tipo de investigación se recurre a la necesidad de fuentes secundarias en las cuales se consideraron bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de Edgar Schein, artículos, páginas de internet, entre otras.

Estas herramientas antes mencionadas permitieron enfocar de una manera más clara y con mejor objetividad datos que fueron analizados y revelados durante el estudio.

2.1.3.3. Procesamiento de Datos

Basándome en la metodología inductiva, las 4 etapas principales de un adecuado estudio estuvieron claramente definidas y establecidas, el haber pasado por alto hubiese implicado la pérdida parcial o total de los resultados y por ende de la investigación global.

Fue una exigencia y obligación como investigador recolectar toda la información en los medios físicos y virtuales definidos al inicio del proyecto.

La herramienta fundamental para la recolección y obtención de información fue la encuesta electrónica desarrollada por la Dirección de Informática en conjunto con los coordinadores de FALIMAR. A través de este medio todas las respuestas entregadas por los gerentes encuestados fueron almacenados en la base de datos dispuesta y diseñada para el proyecto. Las respuestas a las interrogantes realizadas subsecuentemente eran extraídas para su respectivo procesamiento y análisis.

El procesamiento de la información se realizó con técnicas de estudio calificadas y aprobadas, además, con herramientas diseñadas para evaluar y analizar los datos obtenidos de las encuestas. La herramienta utilizada fue el Software SPSS, que es una importante herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico; gracias a esto se pudo analizar la información de acuerdo a las variables solicitadas para la investigación.

2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

El sistema estadístico SPSS fue fundamental para procesar y evaluar los datos obtenidos de cada encuesta, esta herramienta sin duda minimizó el trabajo y facilitó en gran medida los subsecuentes análisis del estudio.

La observación, experiencia, conocimiento previo y la investigación permitieron discernir de una manera técnica y analítica en base al objeto del estudio los resultados y conclusiones de los datos.

La experiencia y observación permitieron formar un criterio mucho más amplio, en base a la perspectiva teórica del objeto de estudio, de la realidad estructural y vivencial de las PYMEs.

La investigación y el conocimiento previo de la teoría de Edgar Schein permitieron establecer definiciones claras relacionadas al objeto de la investigación, para tener la posibilidad de comparar la realidad con la teoría y crear conclusiones fidedignas al propósito del proyecto.

2.1.5. Método Estadístico

Al realizar un estudio de esta magnitud sin contar con herramientas actuales y eficientes que reduzcan tiempo y recursos, la obtención de los resultados hubiera tomado demasiado tiempo, sin contar con que los errores en el procesamiento de los datos podrían incidir en el resultado del Proyecto de investigación.

Por tal motivo, esta herramienta permitió el procesamiento idóneo y rápido de la información, como se expuso anteriormente.

2.2.HIPOTESIS

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de la industria manufacturera de Quito, sectores Fabricación de Equipos y Aparatos de radio,

televisión y comunicaciones; Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes.

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1.ENTORNO GLOBAL

3.1.1. Entorno General

La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para producir bienes para su utilización o venta. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.

Hoy en día se cuestiona la importancia de las pymes como protagonistas del desarrollo empresarial, económico y social de un país, por los siguientes motivos toda corporación o gran empresa se inicio como una pyme; por cada gran empresa hay aproximadamente 9 pymes; estas son una gran herramienta para

mejorar la distribución del ingreso, adicionalmente podemos anotar que en el caso de Ecuador el 90% del total de las empresas registradas son pequeñas y medianas. Sin el olvidar que el 25% del PIB no petrolero corresponde a lo producido por las Pymes. El 65% de las plazas de trabajo en el Ecuador proviene de una Pyme.²

En Ecuador hay 8640 pequeñas empresas y 3566 medianas empresas. La mayor cantidad de pequeñas empresas (72%) factura anualmente entre USD 100.000 y USD 500.000. En cuanto a las medianas empresas un 78% factura entre USD 3 a 5 millones anuales. Se procedió a clasificar las pequeñas y medianas empresas en 7 grandes sectores que son: Comercio, Industria, Servicios, Construcción, Agro y Agroindustria, Alimentos y Hoteles y Restaurantes.³

3.1.1.1.Globalización

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas, que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido

² Corporación Ekos Media. (2010). *Pequeña y Mediana Empresa*. p. 14

³ Corporación Ekos Media. (2010). *Pequeña y Mediana Empresa*. p. 66.

principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.⁴

La globalización en la industria tiene ciertos aspectos que benefician al desarrollo de la sociedad como a las actividades de las empresas, ya que gracias a esto, la industria se podrá beneficiar de mercados más vastos en todo el mundo, además, que tendrá un mayor acceso a flujos de capital para poder financiar sus gastos o adquisiciones de maquinarias o ampliación de estructura del lugar de trabajo, esto también es muy beneficioso ya que tendrá alcance a tecnología que requiera la empresa debido a que existirán mercados de exportación más amplios.

La globalización permite a la industria tener un progreso tanto desde el punto de la eficacia, productividad, difusión de conocimientos, como en mejorar las condiciones de vida, entre otras; estas características ayudaran al crecimiento empresarial como personal de los implicados.

⁴[\[http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n\]](http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n), **Concepto Globalización**

Una amenaza de la globalización es la eliminación de los lazos de solidaridad entre los trabajadores, esto se debe a que los que salen beneficiados de la globalización son las personas mejor calificadas, mientras que de cierta manera los menos calificados serán los perjudicados de todas las decisiones que se tomen dentro de la organización.

En cuanto a la parte económica, nuestro país ha sido afectado como todos los países de la región. Muchas de nuestras empresas y el propio gobierno han aprovechado las oportunidades que el mercado global nos ofrece. La posibilidad de acceder a materias primas y a productos terminados ha provocado, que podamos producir nuestros productos a menor costo y poder adquirirlos a un menor precio también. Sin embargo, en este proceso también está la realidad de la entrada de nuevas empresas que ofrecen sus productos a un menor precio, lo que ha afectado a la producción nacional.

Nuestro país de alguna forma ha impuesto aranceles y políticas de cupos, a la entrada de ciertos productos, tratando de proteger a la industria nacional; sin embargo esta práctica no se podrá dar a perpetuidad, ya que la tendencia mundial se enfoca en la ruptura de toda barrera, donde nuestro mercado sea el Mundo. Muchos tratados ya han sido firmados para tener preferencia en la entrada y salida de bienes

entre dos naciones o grupos de naciones, para de esta forma poder ingresar a nuevos mercados y explotar la producción.

No obstante, nuestra producción no es competitiva en ciertos sectores productivos, y esto se evidenció cuando se trató de firmar el no consumado TLC. Los trabajadores y empresarios en todo el país se opusieron a la firma del mismo, ya que se vería afectada su futura producción.

3.1.1.2.Tecnología

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y máquinas para adaptar al medio y satisfacer las necesidades de las personas⁵.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno. Las tecnologías han sido usadas para satisfacer necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social).

⁵[<http://www.buenastareas.com/ensayos/Electiva/524245.html>] – **Concepto Tecnología**

La tecnología hizo que las personas ganaran más control sobre la naturaleza y construyeran una existencia civilizada. Gracias a ello, incrementaron la producción de bienes materiales y de servicios y redujeron la cantidad de trabajo necesario para fabricar una gran serie de cosas. En el mundo industrial avanzado, las máquinas realizan la mayoría del trabajo en la agricultura y en muchas industrias, y los trabajadores producen más bienes que hace un siglo con menos horas de trabajo.

Al ser un sector industrial se tiene dependencia a la maquinaria, pero aun existen varias empresas y específicamente PYMEs que tienen maquinaria totalmente depreciada y en ciertos casos obsoleta, por lo que para obtener mayor productividad es necesaria la inversión en tecnología.

Por otro lado, para que el sector industrial ecuatoriano logre generar mayores niveles de competitividad, es necesario que el país establezca capacidades tecnológicas locales e incremente sus flujos de transferencia tecnológica. El esfuerzo tecnológico desarrollado por el Ecuador implicó un gasto en investigación y desarrollo de tan sólo 0,07% del PIB para el año 2005, en comparación con la media de América Latina donde fue de 0,31%. Así también en el año 2006, el Ecuador se registró 3 patentes en Estados Unidos siendo el promedio de

la región 26; y en el caso de Europa, tan solo se registró una patente (12 en promedio a nivel regional).

Un complemento importante para el país es el nivel de transferencia tecnológica con el que pueda adaptar y ampliar nuevas tecnologías necesarias para llevar adelante determinados procesos, a través del pago por licencias tecnológicas que en Ecuador fue 0,11% del PIB para el año 2006, 0,05% por debajo del promedio de la región. Para el año 2001 el monto asignado al pago por derechos de transferencia fue de 0,24%.

Es evidente que la industria ecuatoriana requiere la implementación de una Política Industrial que cree las condiciones necesarias para ampliar y mejorar la capacidad productiva, generar crecimiento sostenido y alcanzar un desarrollo sustentable del sector en términos competitivos, a través de la diversificación hacia nuevas actividades que incorporen mayor valor agregado, mayor nivel tecnológico y mano de obra calificada; que permitan abastecer la demanda interna de productos manufactureros, y a su vez, incrementar la participación del país en el mercado mundial.⁶

⁶Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador. [<http://www.mipro.gob.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>]

3.1.1.3.Economía

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del Ecuador; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%⁷. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas. Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales. En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio. El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora.

A pesar de la relativamente poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, la Industria manufacturera representan una de

⁷Cámara de Industrias De Guayaquil (2009),
[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf], **Sector Industrial del Ecuador**

las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.⁸

3.1.1.4. Política y Legislación

La política, es la actividad humana que tiende a gobernar o dirigir la acción del Estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo. La ciencia política es una ciencia social que estudia dicha conducta de una forma académica utilizando técnicas de análisis político.

El Ecuador vive un proceso de profunda transformación social y económica fundamentada en una visión de desarrollo integral donde aglutina y articula a los más diversos sectores sociales, para la construcción de una sociedad justa, equitativa, participativa y democrática.

Bajo esta premisa, el Gobierno Nacional ha gestado una política pública para la reactivación económica y la transformación productiva, en

⁸ ORLANDI, Pablo. (2002). **Las PYMES y su rol en el Comercio Internacional**, Argentina, Universidad de Palermo

donde uno de los ejes trascendentes, se orienta al desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, así como los artesanos y emprendedores del país.

Estos sectores en su conjunto, constituyen aproximadamente el 94% del tejido productivo efectivo empresarial del Ecuador, lo cual evidencia ampliamente, el acierto de la formulación y ejecución de programas gubernamentales encaminados a promover su desarrollo.

El FONDEPYME o Programa Integral para las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanos, ha sido concebido por el Ministerio de Industrias y Productividad considerando precisamente su gran potencial productivo, pero sobre todo, consciente de la necesidad de brindar apoyo efectivo a sectores que tradicionalmente han sido marginados de las políticas gubernamentales de fomento.

FONDEPYME surge entonces, como un programa sustantivo para el fortalecimiento del sector de las MiPymes, basado en la generación de condiciones favorables por parte del Gobierno y la realización de iniciativas por parte de los emprendedores, en definitiva, una apuesta productiva conjunta que bien se define con el slogan “Socios para el desarrollo”.

Existen factores limitantes de las MiPymes que son los bajos niveles de producción, precios no competitivos, escasos niveles de calidad, poco acceso a tecnología, desconocimiento de beneficios y mecanismos para incursionar en condiciones competitivas en los mercados internacionales.

Frente a esta realidad, el MIPRO concibió un programa de fomento productivo en los lineamientos del Plan Nacional de Buen Vivir, la Política Industrial y la productividad de las MiPymes, propiciando su diversificación y especialización.

Para la ejecución del programa, se ha establecido un sistema de cofinanciamiento de proyectos, mediante un mecanismo de fondos compartidos que prevé una asignación de recursos del Estado por un 80 por ciento del valor total del proyecto y un 20 por ciento correspondiente al aporte de los beneficiarios.⁹

⁹ Corporación Ekos Media. (2010). *Pequeña y Mediana Empresa*. p. 66 – 67.

3.1.1.5.Negocios Internacionales (Comercio mundial)

En la década de los noventa, después del petróleo y banano, constituye el tercer rubro de importancia, en promedio representa el 20% del total. Se destaca el espectacular crecimiento que tuvo en esta década, al pasar de 352 millones a 1.228 millones de dólares, incrementándose en 3.5 veces, y su participación del 12% al 25%.¹⁰

Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras. Las exportaciones del sector en el 2008 crecieron en valor 15% en relación al monto exportado en 2007, sin embargo, este crecimiento es inferior al registrado en los últimos tres años. En cuanto al volumen exportado, éste cayó 13% en relación al monto de 2007.

Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de 13%, pero en volumen cayeron 9%. Los productos más exportados son: productos de mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites vegetales, jugos y conservas de frutas.

¹⁰ BARRERA, Marco (2001), **Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional**, CAPEIPI

Es importante que los empresarios conozcan el ambiente internacional que los rodea para, de esta forma, buscar nuevas formas de incrementar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados. El negocio internacional implica entonces el manejo de la inversión extranjera y de la estructura de mercados, que se da entre diferentes naciones. Dentro de este marco, es primordial que la empresa tenga pleno conocimiento de la situación política, diversidad de mercados y riesgos del país con el que establece el negocio, para de esta forma estudiar si esta situación le afecta o no y si es preciso entablar el enlace.

Beneficios de los negocios internacionales:

- La empresa obtiene un mayor posicionamiento competitivo
- Se llevan a cabo nuevos negocios y el cliente adquiere mayor valor
- Mejora la imagen de la empresa y de la marca
- Se identifican y se crean nuevos segmentos
- Permite una rápida explotación de innovaciones
- Se impulsa el intercambio de productos o servicios
- Implica una ampliación del mercado interno
- Permite desarrollar economías de escala
- Impulsa la relación y credibilidad con socios locales

3.1.1.6.Cultura

Cultura es la suma de las creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos. En otras palabras, la cultura consiste en patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de vida de un grupo específico de persona (Gelles, 2000).

En la industria analizada se refleja un alto grado de motivación empresarial debido a que los valores y relaciones que fomenta la empresa a su personal están dirigidos a integrar y a compenetrar dentro de la misión y visión de la empresa a todos sus miembros activos, al ser Pymes las relaciones se vuelven mucho más personales y cercanas logrando una autenticidad emocional entre las personas. Las Pymes tienen una ventaja muy importante, al ser su estructura pequeña y muy interrelacionada se consigue crear un ambiente familiar donde todos tienen un objetivo y un deseo común crecer.

Esta estructura permite que las personas se comprometan mucho mas con los valores y objetivos que son la imagen propia de la empresa, así como de ellos mismos.

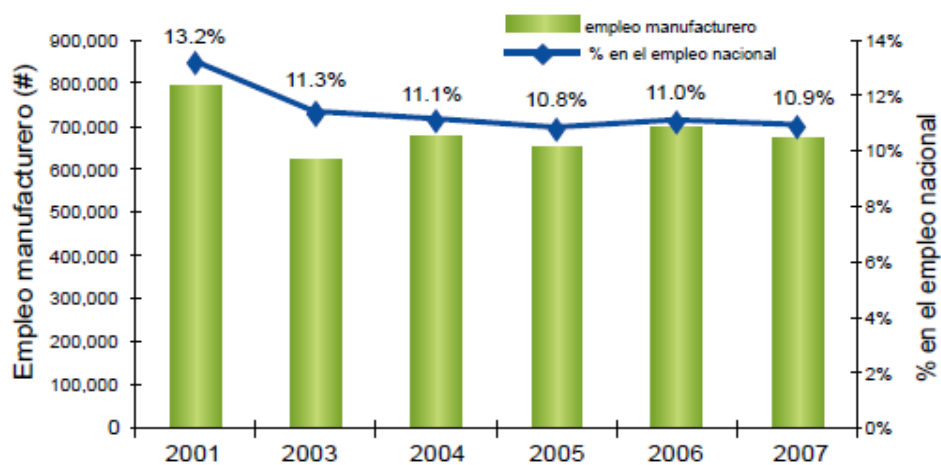
3.1.1.7.Diversidad laboral

Entre otros, los factores que inciden en la competitividad del sector industrial están relacionados con el elemento humano y tecnológico con el que cuenta el país, a más de los niveles de productividad alcanzados.

En el Ecuador el empleo dentro del sector industrial ha sido limitado, representando para el año 2007 apenas el 10,9% de las personas ocupadas (urbano y rural), participación que disminuyó en relación al año 2001 en 2,3 puntos porcentuales (conjuntamente el número de empleados en términos absolutos decreció en 2,6% promedio anual, pasando de 790.983 empleados en 2001 a 675.886 empleados en 2007).

En este último año, las actividades de elaboración de alimentos y bebidas; fabricación de muebles; fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles concentraron el 26,7%, 13,8% y 12,2% del empleo manufacturero nacional respectivamente. Por otro lado, la industria concentra el empleo en sectores de bajo contenido tecnológico, que abarcan el 88,7% del empleo manufacturero del Ecuador, mientras que sectores industriales de media y alta tecnología recogen apenas el 11,3%.

Empleo manufacturero y como porcentaje del empleo nacional, 2001-2007



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El ingreso promedio anual percibido por trabajadores del sector industrial (urbano y rural) presentó valores por debajo del promedio nacional en 2007, año en el cual alcanzó los 3.282,0 dólares (72,0 dólares por debajo del ingreso promedio nacional) después del crecimiento promedio anual de 15,5% entre 2001-2007. Es importante mencionar, que durante el año 2001 el ingreso promedio anual del sector manufacturero se encontraba 12.0 dólares por debajo del promedio nacional (1.398 dólares); sin embargo entre el período 2003-2006 este comportamiento se revirtió.

La productividad media laboral en la industria ecuatoriana es una de las menores de la región, lo que incide en el bajo nivel de competitividad del sector. No obstante, durante el período 2001-2007 se ha

incrementado a una tasa promedio anual del 8.0%, pasando de 2.877,2 dólares por trabajador a 4.572,9 dólares por trabajador.

Para el año 2005, el 39,8% de la mano de obra utilizada en el sector manufacturero contaba con un nivel secundario de escolaridad que demuestra la falta de desarrollo de capacidades técnicas y profesionales que requiere el sector; le sigue en importancia la fuerza laboral con instrucción primaria (31,1%) y la que posee educación de tercer nivel (26,6%), los cuales han mejorado en comparación al año 2001, donde los trabajadores con educación universitaria representaban el 24,6%; y en lo que respecta a educación primaria, el 30,7%, a excepción de la educación secundaria que disminuyó en 2,1 puntos porcentuales.¹¹

3.1.2. Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1. Competidores

Para una Pyme será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

¹¹ [<http://www.mipro.gob.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>]. *Diversidad Laboral*. p.27.

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La principal competencia de las Pymes en la industria manufacturera son las importaciones de productos y los productos producidos por la gran industria.

Al momento la dirección de competencia del Ministerio de Industrias y Competitividad tiene como misión promover la competencia económica en todos los sectores económicos del país, regular los mercados de forma eficiente, con el fin de incentivar y proteger la competencia; promover programas de capacitación, estudios e investigación relacionados con la competencia económica, así como divulgar mejores prácticas en la materia.

3.1.2.2.Nuevos participantes

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En sectores productivos donde la inversión inicial es pequeña para el ingreso a la misma, la posibilidad de que se creen nuevas empresas en dicho sector es alta, esto depende del sector en el que se quiera incursionar para invertir; también es importante tomar en cuenta que no es fácil entrar a un sector en el que se demande una inversión inicial elevada, este tipo de inversión no determinara en ningún momento el éxito del negocio.

Uno de los factores importantes para la incursión en un sector productivo es la experiencia que se tenga en el mismo, ya que en muchos casos a partir de los años que se ha tenido en el mercado se ha consolidado un proceso y un posicionamiento con relación a la marca de los productos.

Cuando en el mercado existen empresas grandes las PYMEs se ven afectadas, debido a que estas empresas grandes tienen mayor capacidad instalada, su producción es superior y poseen menores costos, lo que les facilita su permanencia y adicionalmente atacar al mercado con precios inferiores dependiendo del sector. Al ser una empresa mejor constituida y estructurada tiene mayores probabilidades de sobrevivir al mercado y también la posibilidad de adquisición con relación a tecnología de punta es mayor, lo cual les da una ventaja competitiva frente a las demás empresas.

En la industria ecuatoriana el mercado es atractivo debido a que no se ha explotado a gran escala la oferta manufacturera para las pequeñas y medianas industrias, el éxito de ellas dependerá de su relación estrecha con sus proveedores enfatizando en la calidad y precio de la materia prima que necesiten para elaborar sus productos; en la economía actual al tener un proveedor internacional tiene ciertas limitantes como son los tiempos de entrega y muchas veces excede el costo total del producto final.

La industria manufacturera bien focalizada y expandida en cuanto a estas empresas puede tener un éxito rotundo frente a sus competidores mayores, siempre y cuando cuenten con productos de calidad y menor costo capaces de competir con productos internacionales y nacionales más tecnificados y elaborados.

3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

3.1.2.4. Clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

Si a un cliente se le ofrece un excelente y personalizado servicio con toda la información importante a su disposición difícilmente este tendrá una opción de peso para buscar un producto similar en

algunos de sus competidores, el definir un precio básico, acorde a la economía nacional y presupuesto de los clientes de igual manera proporcionara una ventaja que difícilmente el cliente rechazará. Por lo general los clientes cuya atención y calidad de servicio no es la adecuada y mucho menos la establecida para un nivel empresarial desechan los negocios por más que el producto sea de la más alta calidad y tenga un precio accesible. De igual manera, el jugar y no marcar un precio equilibrado provoca en el cliente la sensación de estafa y de aprovechamiento.

En la realidad, las PYMEs en el país se encuentran en auge debido a la facilidad de créditos y bajos intereses que ofrece el Gobierno para que estos negocios surjan y se posicionen en el mercado nacional. Al ser un nivel comercial reducido y dirigido a espacios y sectores económicos especiales se encuentran en la capacidad de competir al contar con los recursos económicos indispensables para sus productos y proyectos. En cuanto a capacidad económica podemos indicar que no cuentan con mayores problemas o desventajas.

Nuestra realidad económica nos indica que al momento de adquirir un producto el usuario busca y analiza la calidad y el precio, por tal motivo es apreciable que al no encontrar un producto de calidad los

clientes van a analizar y considerar nuevas propuestas que superen o igualen al competidor inicial.

En nuestro mercado es difícil observar varias opciones sobre un mismo producto o servicio, por lo cual al consumidor se le vuelve más complicado analizar nuevos competidores y artículos dentro del mercado nacional.

- Disponibilidad de información para el comprador.

Para incrementar sus ganancias una empresa debe aprender y mostrar sus productos y servicios, esta herramienta informativa es la que permite que sus productos o servicios se conozcan y lleguen a popularizarse a lo largo del mercado. Para el cliente una de las prioridades es contar con todos los datos, características y elementos relevantes de un producto, mientras mayor sea ésta, mayor conocimiento y prioridad se le da al cliente porque se demuestra interés en que conozca a fondo la estructura de un producto o servicio, evitando así que acceda o busque información similar en potenciales competidores que podrían provocar la pérdida del negocio.

En nuestro país la falta de información es una de las falencias que presentan las empresas desde las pequeñas hasta las grandes, esta ausencia perjudica al negocio y conlleva a los clientes desconozcan o busquen opciones externas a su necesidad, que tranquilamente podría ser cubierta localmente a un costo menor.

Este error por parte de las PYMEs invita a que los clientes busquen otras fuentes de información y adquieran un nivel de pericia más detallado y técnico sobre sus necesidades y el producto. Este nivel de información adquirido, para una empresa poco desarrollada y exigente ocasionaría varios problemas y la pérdida de clientes altamente potenciales.

- Existencia de sustitutos.

La mayoría de las empresas analizadas tienen rasgos similares, una de las principales es que ofrecen servicios o productos únicos. Este hecho ocasiona que el cliente muchas veces se vea imposibilitado de buscar nuevas opciones para adquirir un producto o servicio, puesto que por más que la atención no sea la adecuada y el precio no sea el más accesible no tendrá más opción que adquirirlo.

Este es uno de los puntos más frágiles del cual se pueden aprovechar nuevas empresas y visionarios quienes pueden crear un nuevo mercado para el mismo producto y equilibrar la oferta con la demanda obligando a estas empresas que ofrecen un producto único a mejorar sus estrategias de negocio incrementando ostensiblemente su calidad en cuanto al servicio y al producto.

- Sensibilidad del comprador al precio.

El precio es uno de los factores fundamentales para que un cliente tome la decisión final de comprar o no el producto. Así mismo este el elemento más variable que existe en una empresa ofertante, pues existen varios factores que influyen y condicionan directamente a este ya sean a nivel nacional o global, por lo tanto este es el elemento que deben trabajar más cuidadosamente si desean contar con más de un cliente en sus arcas.

El valor de los productos es una cuestión vital en la continuidad o desaparición total o parcial de una empresa; si se cuenta con un producto a un costo alto y cuyo nivel de calidad es bajo pasara inadvertido y desaparecerá del mercado local.

En la actualidad observamos este como uno de los principales problemas presentes en la mayoría de los negocios y esto sin duda se debe al creciente aumento de impuestos, al elevado costo de suministros y recursos y a la idea de los empresarios de reducir en un gran porcentaje costos inmersos en la producción de un servicio, lo que provoca productos de mala calidad y con poca garantía.

3.1.2.5.Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- Poder de la marca del proveedor.

Es imposible que una empresa arriesgue la materia prima de sus servicios y productos en empresas proveedoras que no cuenten con el reconocimiento y respaldo adecuado detrás de sus nombres.

Sobre todo para empresas como las Pymes cuyo crecimiento mantención en el mercado depende en la gran mayoría de un solo producto, y si este no cuenta con los materiales adecuados perdería totalmente su imagen y posicionamiento en el mercado. Por lo tanto afianzarse y confiar en una empresa absolutamente comprobada a nivel nacional es una de las principales fortalezas en las que debe estructurarse una empresa.

En las PYMES existe una única realidad en cuanto fundamental, si el producto no supera las expectativas del cliente o es de mala calidad simplemente desaparece. Esto evidenciar en la gran cantidad de este tipo de empresas que al contar con un solo producto depende única y exclusivamente de la acogida y aceptación de la misma. Por lo tanto para una empresa es indispensable contar con proveedores eficientes y cuenten con un nivel de servicio intachable. Este es uno de los factores que se evidencia marcadamente en las empresas nacionales donde el contar con un bueno o malo proveedor determina el éxito o el fracaso del negocio.

- Rentabilidad de los proveedores.

Para los proveedores contar con más de una empresa como sus clientes implican el crecimiento económico de su empresa. De igual manera permiten posicionar la imagen de la empresa de acuerdo a la calidad de

los servicios y productos que ofrezcan. Por este motivo es imprescindible para las empresas proveedoras contar con los más altos estándares de calidad, seguridad y servicio pues con estos aseguran que el cliente quede totalmente satisfecho y su marca registrada en el mercado.

Los proveedores en el Ecuador ven la necesidad de mejorar la calidad de sus productos para competir a un nivel alto que impulse su crecimiento y estabilidad dentro del mercado local.

En el país observamos una mejora ostensible en cuanto a los criterios de calidad y servicio del proveedor, lo que ayuda a acrecentar su nivel de rentabilidad en un porcentaje significativo o simplemente estabilizar su estado financiero al momento.

- Nivel actual de calidad y servicio.

Los clientes, en este caso las empresas con el objeto de ofrecer un producto de la más alta calidad y asegurar al usuario final la vida útil de un producto servicio por un largo tiempo, deben controlar que todos los materiales, herramientas y productos adquiridos a sus proveedores cuenten con todas las garantías y controles de calidad estandarizados y establecidos a nivel nacional e internacional.

En la actualidad la calidad y el servicio son los elementos y detalles que hacen la diferencia a la hora de adquirir un producto.

Se ha observado que los proveedores han impulsado un creciente avance en la mejora de su calidad y servicio, ya que han constatado que en estos tiempos en la que los precios son tan fluctuantes y que dependen de tantos factores internos como externos, una de las diferencias que marcan en tener éxito con los usuarios y frente a sus competidores es contar con estándares avalados y un nivel de excelencia importante.

- Costos de sustituir clientes.

Para un proveedor de la pequeña y mediana industria es fundamental buscar nuevas opciones de mercado pues al ser empresas pequeñas y muy fluctuantes no se puede contar con contratos fijos a largo plazo, por lo tanto es necesario expandir sus opciones y contar siempre con nuevas alternativas, sin depender de una única empresa.

En el mercado nacional mucho de los proveedores dependen exclusivamente y en su mayoría de un único cliente, esta falencia implica que el contar con un cliente adicional acrecienta las ganancias y progreso de una empresa, por el contrario el perder un cliente implicaría

la pérdida de ingresos y el posible quiebre de un negocio. Esta es una de las realidades que manejan muchos de los proveedores nacionales, que se ven inmersos en una situación de tensión y poco saludable para la economía.

3.2.LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1. Sectores manufactureros y su clasificación CIU

| No. | RAZÓN SOCIAL | CIU 3 | DESCRIPCIÓN CIU 3 | SUBSECTOR | SECTOR |
|-----|---|------------|---|--|---|
| 574 | PALCOMM S.A. | D3220.0.00 | Fabricación de aparatos para radiodifusión mediante ondas electromagnéticas, sin conexión de línea. Transmisores de TV. con o sin conexión de línea, incluso repetidores y transmisores de TV. para uso industrial. | FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y DE APARATOS PARA TEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS | FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES |
| 575 | RADIO SERVICIOS GUSBAR C LTDA | D3220.0.04 | Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de transmisores de radio y televisión. | | |
| 576 | ADFIMEC S.A. | D3311.0.01 | Fabricación de aparatos de uso práctico o científico en medicina, cirugía o veterinaria, incluso aparatos electrónicos de diagnóstico: electrocardiógrafos, tornos de dentista, equipo para examen de la vista, instrumentos de oftalmología, etc. | FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS | FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES |
| 577 | DENTAL CERDA A. CIA. LTDA. | D3311.0.01 | | | |
| 578 | FRISONEX, FRISON IMPORTADORA, EXPORTADORA CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | |
| 579 | DIAGNOSTICO SIMPLIFICADO DE PROBLEMAS EN EQUIPAMIENTO MEDICO DISPROMEDIC CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | |
| 580 | GAMMA IMPORTATION MEDICAL GAMIMED CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | |
| 581 | INGENIERIA PARA ELECTROMEDICINA E INDUSTRIA INGELIN CIA. LTDA. | D3311.0.05 | | | |
| 582 | KOMPACTASA S.A. | D3311.0.05 | | | |
| 583 | METREXLAB EQUIPOS TECNICOS Y SERVICIO ESPECIALIZADO CIA. LTDA. | D3311.0.05 | Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipo médico y quirúrgico. | | |
| 584 | DENTAL BARROS BADENT CIA. LTDA. | D3311.1.02 | Fabricación de dientes postizos, articulaciones artificiales y otras partes artificiales del cuerpo humano. | FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARÁTOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES. | |
| 585 | MOTOROLA DEL ECUADOR S.A. | D3312.0.01 | Fabricación de aparatos para medir y verificar magnitudes no eléctricas: detectores y contadores de radiaciones, instrumentos diseñados para las telecomunicaciones y aparatos para ensayar y regular motores de vehículos. | | |
| 586 | ZTE CORPORATION | D3312.0.01 | | | |
| 587 | NOVADEVICES S.A | D3312.0.01 | | | |
| 588 | TELEWEI S.A. | D3312.0.01 | | | |
| 589 | INDUSTRIA CONSTRUCTORA DE MAQUINARIA INCOMAQ SA | D3312.0.06 | Fabricación de instrumentos y aparatos para medir y verificar el flujo, nivel, presión u otras variables de líquidos o gases (medidores de flujo, indicadores de nivel, manómetros, calorímetros, etc.) excepto equipo de control de procesos industriales. | | |

| | | | | | |
|-----|--|------------|---|--|--|
| 590 | ELAPLAS DEL ECUADOR SA | D3313.0.01 | Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo de control de procesos industriales. | FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES | |
| 591 | LUMOIL CIA. LTDA. | D3313.0.01 | | | |
| 592 | INGUIBRA INGENIERO GUILLERMO BRACERO CIA. LTDA | D3313.0.01 | | | |
| 593 | SENSICONTROL SENSORES Y CONTROLES DEL ECUADOR CIA. LTDA. | D3313.0.01 | | | |

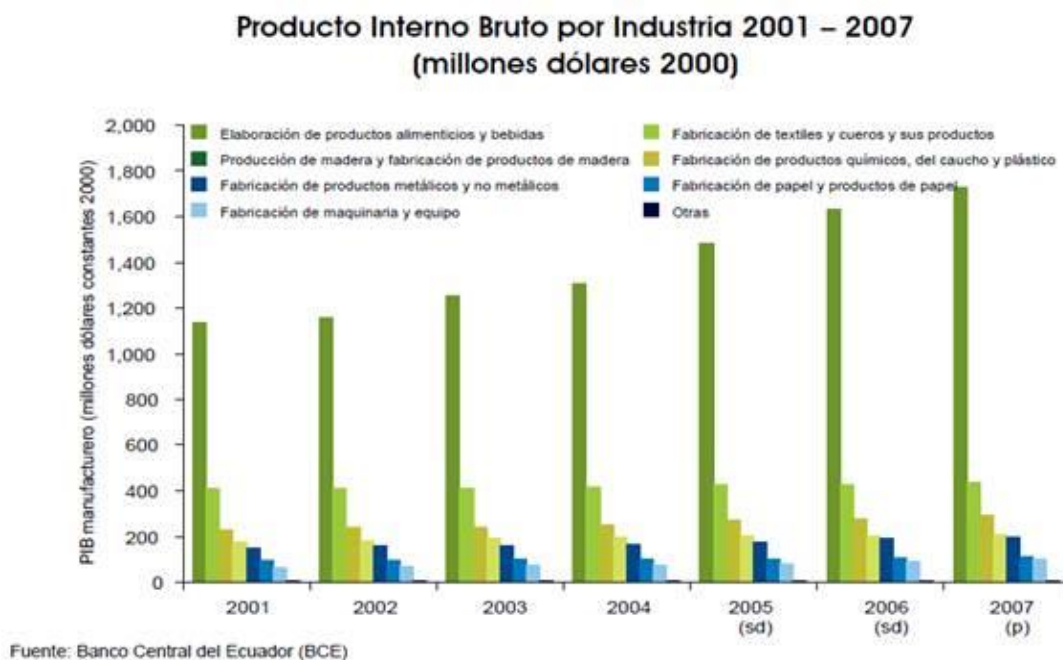
FUENTE: Ing. Fabiola Jarrín, Segundo Semillero de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)
AUTOR: Diego Orellana Freire

3.3.PRESENCIA DELSUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

3.3.1. Reseña histórica

En el Ecuador la estructura productiva de la industria presenta un comportamiento altamente concentrado en sectores de escasa generación de valor y bajo contenido tecnológico, provocando que el sector manufacturero nacional, a pesar de ser generador de encadenamientos, no sea el motor del crecimiento de la economía. En este sentido, el sector Alimentos y bebidas es el de mayor importancia representando en promedio el 55,9% del PIB industrial no petrolero en el año 2007. Los sectores que le siguen en importancia son: Textil y Confecciones con el 14,3%; Madera y sus productos con 9,4%; Químicos; Caucho y Plásticos con 6,7%; Productos Metálicos y No Metálicos con el 6,4%; Papel y sus productos con el 3,7%; Maquinaria y Equipo con el 3,3%; y, Productos de Tabaco con 0,3%. La estructura del año 2001 es similar a la descrita anteriormente, excepto para el sector de alimentos y bebidas para el cual aumentó su importancia relativa en 6,1% en el 2007, en tanto que en el sector textil se redujo 3,8%.

Los sectores más dinámicos fueron el de Alimentos y bebidas con una tasa de decrecimiento anual promedio de 7,3%; seguido de fabricación de maquinaria y equipo con 6,8% y fabricación de productos metálicos y no metálicos con 4,6%.



En cuanto a la localización geográfica, la actividad industrial se encuentra altamente concentrada en Guayas (35,0%) y Pichincha (33,0%), seguidas de Manabí (8,9%) y Azuay (5,2%) en 2006.⁸ No obstante, provincias como Manabí, El oro y Los Ríos, mejoraron su participación entre 0,3% y 1,9% en el período 2001-2006.

Así también, la mayoría de empresas industriales pertenecen al sector de la pequeña y micro empresa y representan el 42,2% y 27,1% del total de empresas encuestadas, respectivamente, las cuales en conjunto alcanzaron el 4,3% de las ventas totales en el 2006. Por su parte, la mediana y gran industria significaron

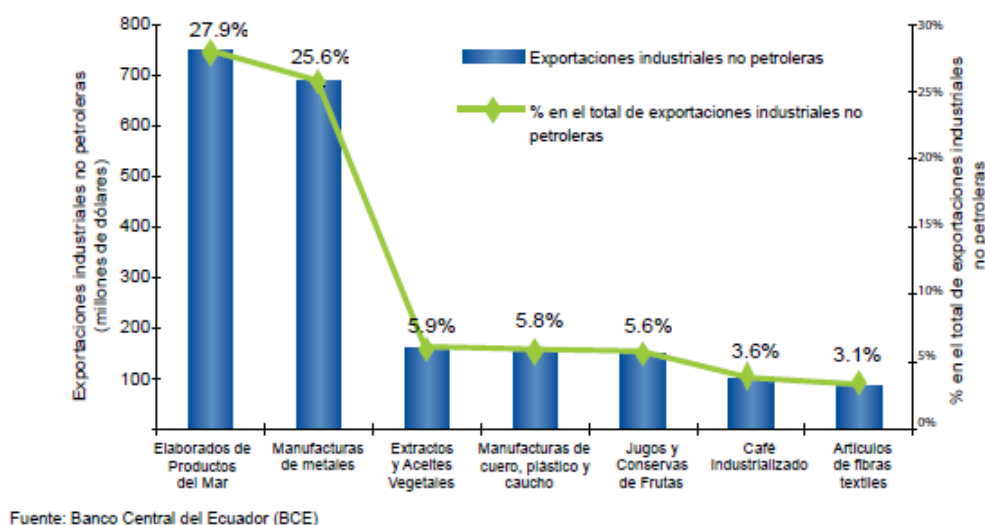
el 18,9% y 11,9%, respectivamente del total de empresas manufactureras del país que representan el 95,8% del total de ventas. En el año 2001 se observa una variación en la participación de la pequeña y micro empresa en el total de ventas industriales de 6,9% y -6,4 respectivamente.

La Inversión Societaria Nacional realizada por las empresas alcanzó en 2007 un total de 791 millones de dólares, de los cuales el 24,8% correspondió a inversiones realizadas en el sector industrial. En 2005 la inversión realizada fue de 971 millones de dólares y la actividad manufacturera representó el 12,9% de dicho monto.

En relación al comportamiento comercial de la industria ecuatoriana no petrolera, entre 2001 y 2007 las exportaciones se concentraron en elaborados de productos del mar (27,9%) y manufacturas de metal (25,6%) que en 2007 alcanzaron 747,4y 686,4 millones de dólares respectivamente. Los grupos de extractos y aceites vegetales; manufacturas de cuero, plástico y caucho; jugos y conservas de frutas, café industrializado; y artículos de fibras textiles en conjunto representaron el 24,0% de estas exportaciones y lo restante corresponde a ventas de otros productos industrializados que en conjunto participaron con el 22,5%. En el año 2001 se registra concentración en los mismos sectores, sin embargo, la importancia de las manufacturas de metal era aún menor (17,6%).¹²

¹² [<http://www.mipro.gob.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>]. *Reseña Histórica*. p.27.

Exportaciones Industriales no petroleras 2007 (millones de dólares y %)



3.3.2. Características y productos de los Subsectores

De acuerdo a los subsectores que se analizan en el presente documento, se tienen las siguientes características y productos:

Fabricación de transmisores de radio y televisión, y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos. En este subsector se incluyen la fabricación de teléfonos y equipos de comunicación de datos usados para mover señales electrónicamente sobre cables o a través del aire como emisoras de radio y televisión y equipos de comunicación sin cable. Estas empresas actualmente tienen la capacidad de brindar a los clientes asesoría técnica para implementación de sistemas de acceso y redes celulares, además están en la capacidad de realizar estudios de factibilidad para sistemas de micro-onda,

estudios de sitios (site surveys) para implementación de estaciones celulares y sistemas de radio, estudios y análisis espectrales de sitios en las diversas gamas de frecuencia, instalación y comisionamiento de estaciones celulares de tecnología TDMA, CDMA, GSM y UTMS; además de poder dar soporte técnico en actividades de planificación relacionados con la operación y mantenimiento de redes de micro-onda y redes celulares; y soporte técnico en tareas relacionadas con mantenimientos preventivos, correctivos y emergentes, en sistemas de micro-onda y redes celulares.

En cuanto se refiere al subsector de **fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales**. La empresa INCOMAQ S.A. empieza su funcionamiento, con la fabricación de incineradores de basura los cuales fueron vendidos para los grandes edificios y aeropuertos de Quito y Guayaquil, luego la empresa decide fabricar maquinaria para distintos usos que satisfaga las necesidades de empresas del país en las ramas de la construcción, agricultura y minería. Ahora con más de 30 años de experiencia en el diseño y fabricación de maquinaria, además es una empresa que también se dedicada a la fabricación de maquinaria agrícola, para la construcción y minería.

Otras empresas dentro de este subsector como Nova Devices tiene una Aplicación de Seguridad de Multifunción (KMSA) la serie están en unas palabras el cortafuegos de generación nueva con servicios de red completos

integrados. Para menos de 2,000 dólares una 100 empresa de usuarios tiene en una aplicación de facilidad-a-empleo una gama completa de servicios de nivel de red como el Cortafuegos, IDS, IPS, VPN, el Antivirus, la filtración de Contenido Contra la inundación de mensajes, de Web, el Servidor de Correo, el Servidor de Web, el servidor DNS, el Servidor de FTP, la Formación de Tráfico, la conectividad Redundante De Internet, el Servidor de Acceso Remoto, Webmail y el Archivo y el Servidor de Impresión, todo reduciendo la complejidad y costado de mantenimiento de infraestructura informática.

En el subsector de fabricación de equipo de controles de procesos industriales, se encuentra lo que tiene relación con la instalación especializada de maquinaria. Sin embargo, la instalación de equipo que forma una parte integral de edificios y estructuras similares, tales como instalación de escaleras mecánicas, cableado eléctrico, sistemas de alarmas de robos, sistemas de aire acondicionado es clasificada como construcción. Esta clase incluye: instalación de maquinaria industria en plantas industriales; instalación de equipo de control de procesos industriales, instalación de otro equipo industrial tales como: equipo de comunicaciones, mainframes (computadoras centrales) y computadoras similares, equipo de irradiación y electromédico, desmantelación a gran escala de maquinaria y equipo, actividades de molinos, instalación de equipo de bolos; máquinas de aparejos.

3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local

Con relación a las PYMES en el contexto local, se puede determinar que dichas empresas son actores importantes en la generación de empleos y proveedores de servicios y bienes básicos para la sociedad. Este tipo de empresas ayudan de manera directa a la sostenibilidad de los hogares y por ende a la economía del Ecuador. Las PYMES en nuestro país cubren el 70% de la fuerza laboral, lo cual indica que es un gran apoyo a la sociedad, puesto que si no existieran, los índices de desempleo serían enormes.

Por otro lado, las PYMES proveen trabajo a gran parte de los trabajadores de ingresos medios y bajos. Para el año 2005, en el caso de Ecuador, las PYMES proporcionaron trabajo a un total de 1'018,135 personas, lo cual representó el 25% de la mano de obra urbana. Adicionalmente, de acuerdo a cifras oficiales al 2005, el 33,5% de hogares en áreas urbanas de ingresos medios y bajos contaba con uno o más miembros de la familia con una PYME.¹³

Actualmente, el 64% se asientan en las provincias de Guayas y Pichincha, seguidas con el 20% en Azuay, Manabí y Tungurahua y el 15,6% restante en otras provincias.

¹³ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/3/CAPITULO%20II.pdf>

La influencia económica de las PYMES se puede ver reflejada también en el área financiera, en la cual se destacan dos ámbitos que son: la fuente de trabajo que brindan y la ayuda a Instituciones Financieras las cuales se ven favorecidas por los intereses que generan. Estas empresas también influyen en la economía del país ya que en el PIB (Producto Interno Bruto), producen el 80% del PIB del país.

Con referencia a la tecnología, este ámbito es muy importante en toda organización desde una PYME hasta una Gran empresa, ya que al invertir en tecnología para mejorar procesos productivos automáticamente le está brindando un factor diferenciador a la empresa versus su competencia.

Es evidente que la industria ecuatoriana requiere la implementación de una política Industrial que cree las condiciones necesarias para ampliar y mejorar la capacidad productiva de las PYMES, generar crecimiento sostenido y alcanzar un desarrollo sustentable del sector en términos competitivos, a través de la diversificación hacia nuevas actividades que incorporen mayor valor agregado, mayor nivel tecnológico y mano de obra calificada; que permitan abastecer la demanda interna de productos manufactureros, y a su vez, incrementar la participación del país en el mercado mundial.

3.3.4. Desventajas en el contexto local

Una de las principales desventajas de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país sería que poseen un capital limitado y esto les frena para poderse desarrollar por completo, además, que no se pueden dar a conocer en el mismo país o en el exterior debido a la falta de publicidad; este recurso es primordial para poder surgir en este mercado tan complicado.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

3.3.5. Recurso Humano

El recurso humano, hoy denominado por algunos estudiosos talento humano y por otros, capital humano, es el elemento más valioso que puedan tener. La selección de personal se lleva a cabo, por el área de recursos humanos y en algunos conjuntamente con algún asesor externo. Las personas van a ser las encargadas de utilizar de una manera más productiva, eficaz y eficiente los recursos que tengan a su haber, que pueden ser las mismas personas o cosas materiales, estas personas van a colaborar en la consecución de los objetivos y metas que se ha planteado la empresa.

Dentro de las pequeñas y medianas empresas se pudo observar que en los mandos gerenciales las personas tienen una educación de tercer y cuarto nivel, es decir, que los que están a cargo dentro de las empresas son graduados de universidad o tienen sus postgrados; mientras que en rangos inferiores como son jefes, supervisores u obreros, se encuentra una mayor diversidad dentro de educación debido a que existen personas que solo han sido egresadas de la universidad o solo han alcanzado el bachillerato.

Existe una motivación de auto realizarse en el personal, además que buscan integrarse con sus compañeros de trabajo, y generalmente existe una apreciación de un buen clima laboral.

Adicionalmente, con relación en la preparación del personal se busca dar capacitaciones al mismo, esto se evidencia más en las medianas empresas, y en algunas de las pequeñas empresas. Además, en algunas organizaciones se tiene un plan de formación para los empleados y cuentan con un sistema de incentivos por logros.

En este tipo de empresas se observa que casi no existe evaluación del personal, es decir, no están en constantes procesos de valoración de la gestión que tienen a su cargo.

3.3.6. Presencia del Marketing

La presencia de Marketing en este tipo de empresas es mucho más limitada por la falta de capital o por el desconocimiento de la gerencia, quienes por lo regular son los dueños.

De cierta manera para las Pymes es más complicado gastar sus recursos en marketing debido a que son empresas pequeñas y con poco poder económico, pero pueden utilizar otros recursos como la creatividad para poder darse a conocer frente a la sociedad.

Algunas de las empresas de este estudio tienen alguna vinculación con el internet para hacer negocios, números telefónicos, e-mail e incluso información acerca de lo que venden en el internet. De las 20 PYMEs investigadas 10 empresas tienen página web para publicitar, promocionar sus productos y darse a conocer frente al mundo.

Las demás empresas no le dan mayor importancia al marketing y se centran en los clientes que ya poseen, su forma principal de llegar a los clientes, es a través de otros clientes.

Para que las Pymes puedan alcanzar un marketing efectivo en el que tenga la atención de clientes, sus ventas aumenten y ganar presencia en el mercado, deben estar enfocados en ciertos objetivos para este crecimiento como son:

- El cliente y el mercado, deben ser el centro de las decisiones para la empresa.
- La innovación debe ser una actividad de búsqueda permanente, pero debe partir de la base de mejorar o generar actitudes y comportamientos que redunden en beneficio de todas las partes involucradas. Como tal, también debe tener una ventaja diferencial sobre la competencia, que sea sostenible.

- Las empresas deben estar pendientes siempre de sus competidores, deben aprender a ser buenos observadores, una mente abierta y la capacidad de analizar las debilidades o fortalezas que ellos posean.
- Diversificar la utilización de medios para la divulgación y conocimiento la empresa, esto principalmente porque no todas las empresas tienen la misma capacidad económica para la adquisición de ciertos medios.

Se ha observado que estas recomendaciones mencionadas anteriormente cumplen algunas de las PYMEs pero no a un nivel representativo en el que se muestre un cambio significativo en las ganancias o en presencia dentro del mercado.

3.3.7. Proveedores y clientes

Los proveedores en esta industria juegan un papel muy importante sin ellos sería imposible producir algún producto o servicio, por tal razón al jugar un papel tan importante y trascendente en el mercado y en más de una empresa deben contar y cumplir rigurosamente y a cabalidad todos sus estándares políticas y controles de calidad para asegurar no solo a la empresa sino al usuario final que un producto bajo su marca ofrece una garantía insuperable.

Para los clientes, los actuales elementos que juegan un papel importante en la toma de decisiones en la adquisición de un producto son los más altos estándares de calidad, garantía y un adecuado servicio y precio en relación a sus demás competidores y la accesibilidad y disponibilidad del producto.

Por lo tanto para idealizar y definir un proveedor absoluto es necesario que su servicio y su oferta cumplan y cubra con todas estas características anteriores y su trabajo se expande más allá de la entrega final del producto al usuario.

3.3.8. Tipos de Financiamiento

Las Pymes en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades de estos pequeños empresarios. Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Frente a esta situación resulta harto difícil mejorar sus sistemas de producción, su tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

Los tipos de financiamiento que pueden tener las Pymes son:

- **Propias:** Estos fondos pueden tener origen en las utilidades generadas por las empresas una vez iniciada la actividad, y constituyen una fuente importante de financiamiento.

También las empresas pueden recibir aporte de los dueños en forma de capital, producto del ahorro personal, o también de familiares o amigos, sin necesidad de recurrir al ahorro externo.

- **Externas**

Los proveedores, mediante el otorgamiento de plazos de pago para la compra de bienes; son una fuente de financiamiento.

Este tipo de crédito lleva implícito un costo, que depende del monto de la operación, el período de amortización, la naturaleza de la competencia entre los proveedores, etc. Dicho costo es la diferencia entre el monto de la compra a crédito y el valor de contado. Esta diferencia, es el descuento por pronto pago. Si bien es cierto que éste tipo de crédito a corto plazo tiene una ventaja importante, que es su relativa facilidad para obtenerlo, hay que evaluar la conveniencia de

tomarlo, porque en la mayoría de los casos es sensiblemente más caro que otras fuentes de financiamiento.

El leasing, es un convenio contractual entre dos partes por el cual una de ellas, el tomador, puede usar un activo que legalmente pertenece a otra y a cambio de ese uso se deberá abonar una serie de pagos que mutuamente han acordado. El tomador usufructúa el activo y paga un alquiler al dador, dueño del bien en cuestión, y puede decidir si opta restituirlo o por comprarlo y convertirse en el propietario del bien, una vez finalizado el contrato. En este caso se toma como parte de pago el canon que abonó el tomador y se fija un valor residual del bien, previamente establecido en el contrato.

Como la garantía de la operación está en el bien mismo, el leasing hace posible que empresas sin recursos financieros especiales o historia de calificación crediticia puedan acceder a activos sin la necesidad de recurrir a créditos bancarios tradicionales. Es una forma de financiarse a mediano y largo plazo.

El Estado, tanto nacional o provincial, puede ofrecer alternativas de financiamiento, a partir de sus políticas de apoyo a las micro y pequeñas empresas.

Generalmente son programas que tienden a dar soporte a la inversión en bienes de capital, activos de trabajo, incorporación de procesos de calidad e innovación tecnológica. Los créditos se otorgan a tasas de interés subsidiadas, notablemente inferiores a la que ofrecen los bancos privados.

También el Estado dispone de planes de apoyo a las exportaciones mediante la instrumentación de créditos para la prefinanciación de exportaciones destinado a determinados sectores. Brinda información sobre la demanda externa, ferias y exposiciones, oportunidades comerciales y todo lo relativo a la inserción de las pymes en los negocios internacionales.

Las empresas pueden acceder al financiamiento por parte del Estado a través de programas de capacitación y asesoramiento gratuitos o con un costo bajo.

Los Bancos, representan una de las principales fuentes de financiación externa para las pymes, en particular cuando superaron la etapa de iniciación y las utilidades no son suficientes para autofinanciarse.

Muchas veces las empresas están limitadas en su capacidad de obtener préstamos, porque el valor de sus activos o el monto de su capital societario, no cubre los requisitos de Patrimonio Computable en relación al crédito solicitado.

3.3.9. Alcance comercial

Analizando el grupo de empresas encargadas durante la investigación podemos establecer claramente que debido a su estructura y disponibilidad económica el target al cual se enfoca el core del negocio de cada una de estas empresas principal y prioritariamente local. Existen ciertas excepciones, muy pocas por cierto, que han ampliado sus esfuerzos y por el mismo producto o servicio que ofertan se han visto en la obligación de expandir su infraestructura a un nivel nacional.

3.3.10. Comparación con el enfoque global

El mercado actual de las PYMEs ecuatorianas principalmente se fundamenta en la economía local, el gran porcentaje de ellas trabajan y negocian en las mismas ciudades en la que se ha establecido su infraestructura, por lo tanto el mercado comercial de estas es muy limitado y evita su crecimiento debido principalmente a factores restrictivos sobre su poder económico y su infraestructura de trabajo. Este perspectiva de trabajo es muy diferente a la que manejan economías mucho más desarrolladas con visiones expansionistas y de crecimiento como son las de Chile, Brasil, Argentina, Colombiana y Venezolana, que han demostrado que su mayor fortaleza para promover sus productos ha sido el marketing y la reducción de costos.

Para las empresas de este tipo en el Ecuador resulta desfavorable en un gran porcentaje el incursionar y arriesgar sus negocios en mercados internacionales o nivel regional mucho más extensos, pues para este proceso de transición es necesario la reestructuración total de la empresa, pues su enfoque, sus objetivos, controles e ideología deben equilibrarse y equipararse de acuerdo a las reglas del negocio a nivel internacional de lo contrario no contarán con un solo punto a favor para competir con otras empresas ofertantes de un mismo producto o servicio. El arriesgar el todo o nada no está concebido en el pensamiento laboral en este tipo de empresas ni de su personal.

3.3.11. Responsabilidad social

En una PYME implementar metodologías de trabajo direccionadas a institucionalizar la responsabilidad social sin duda proporciona una perspectiva innovadora y positiva que la resalta dentro del conjunto que conforman las empresas que no cuentan con este tipo de pensamientos. La dificultad está en concientizar y generar un pensamiento colectivo dirigido a pensar en que todas las actividades y procesos que se realizan en el presente en algún momento afectarán positiva o negativamente en generaciones posteriores.

Si una PYME administra adecuadamente y con un criterio e ideología coherentemente definida tiene mayores posibilidades de generar e implementar

la responsabilidad social puesto que el enfoque dentro de pensamientos mucho más maduros facilita la aceptación y desarrollo de una consciencia colectiva encaminada al bienestar más no al interés personal.

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1.ROL DE UN GERENTE

Gerente es el individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr los objetivos propuestos por la empresa; de esta persona depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo; esto lo podrá alcanzar con la eficacia y la eficiencia con la que el gerente ejecute todas sus funciones y responsabilidades que tenga a su cargo.

Un gerente efectivo¹⁴ es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.

¹⁴ [<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml#GEREN>] – **Gerente Efectivo**

- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

4.1.1. Niveles Gerenciales

Gerentes de Primera Línea: son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".¹⁵

¹⁵ [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>] – **Gerentes de Primera Línea**

Gerentes Medios: los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.¹⁶

Alta gerencia: está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".¹⁷

4.1.1.1.Niveles gerenciales en la PYME's.

Los niveles gerenciales propuestos, obviamente no son los mismos. Ya que los antes expuestos se aplican más para empresas grandes debido a que tienen una estructura más grande y con más niveles jerárquicos. Para el caso específico de las PYMES los niveles se reducen debido al tamaño de la empresa, el número de empleados, el mercado que abarca y otros factores. Los niveles gerenciales presenciados en la PYMES son los siguientes:

¹⁶[<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>] – **Gerentes Medios**

¹⁷[<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>] – **Alta Gerencia**

Gerente de nivel alto: se concentra en los aspectos a largo plazo de la organización así como el éxito y crecimiento de la misma.

Gerentes de nivel medio: responsables de traducir los objetos, metas y planes estratégicos que desarrollan los gerentes de nivel alto.

Gerentes de primera línea: supervisan las operaciones de la organización. Se involucran directamente con los empleados e implementan tareas específicas.

4.1.1.2. Niveles gerenciales de los Sectores Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones, su subsector fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos

Las empresas de este sector y subsector al ser PYMES, los niveles gerenciales serán los mismos antes expuestos, cabe añadir que en cada organización los niveles jerárquicos serán diferentes, esto es debido al giro del negocio o a los procesos internos que posea la empresa. Por ejemplo en las empresas medianas puede haber gerentes de nivel alto, de nivel medio y nivel de primera línea, mientras que en las pequeñas

empresas solo habría un nivel, que sería el gerente de nivel alto, y éste cumpliría todas las funciones de los gerentes de nivel medio y alto. Esto depende de la estructura, el número de personas, la porción de mercado que abarcan, etc. Por lo general cuando hay dos niveles gerenciales, suelen ser: el gerente general, y los gerentes de cada área que posea la empresa, como el gerente directivo, gerente de sistemas, gerente administrativo, gerente de producción. Aunque realmente no son llamados gerentes, sino más bien, jefes de área o directores, pero para efecto de la investigación éstos vendrían a ser gerentes de nivel medio.

Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes, sus subsectores fabricación equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos, fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales y fabricación de equipo de control de procesos industriales

Las empresas de este sector y subsector al ser PYMES, los niveles gerenciales serán los mismos antes expuestos, cabe añadir que en cada organización los niveles jerárquicos serán diferentes, esto es debido al giro del negocio o a los procesos internos que posea la empresa. Por ejemplo en las empresas medianas puede haber gerentes de nivel alto, de nivel medio y nivel de primera línea, mientras que en las pequeñas

empresas solo habría un nivel, que sería el gerente de nivel alto, y éste cumpliría todas las funciones de los gerentes de nivel medio y alto. Esto depende de la estructura, el número de personas, la porción de mercado que abarcan, etc. Por lo general cuando hay dos niveles gerenciales, suelen ser: el gerente general, y los gerentes de cada área que posea la empresa, como el gerente de recursos humanos, gerente de financiero, gerente comercial, gerente de producción, etc.

4.1.2. Funciones del Gerente General

El gerente general es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.¹⁸

Entre sus funciones pueden estar:

- ✓ Designar todas las posiciones gerenciales.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

¹⁸ [http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general] – **Funciones Gerente General**

- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

4.1.2.1.Funciones del Gerente General de la PYME

La función del gerente o del director de área dentro de la estructura de una pequeña o mediana empresa es importante, porque la compañía no cuenta con una gran estructura, y sus decisiones y acciones producen un marcado efecto sobre los empleados. Es por ello que habrá que ser precavido en el desarrollo de sus funciones.

Al asumir una nueva función como gerente dentro de una pyme, será muy importante no comenzar a aplicar nuevas normas, medidas, directivas y políticas de trabajo. Antes, es fundamental tomarse el tiempo necesario para ver, oír y sentir el nuevo espacio de trabajo que, en cada empresa, es distinta.

Recorrer la compañía, sus instalaciones, conocer a cada empleado y mantenerse al tanto de todo, es un buen recurso para formar una idea de trabajo. Aunque los directores o jefes crean que es tiempo perdido, dedicar unos días a conocer la nueva empresa es necesario. Esto permitirá evitar decisiones erróneas, fallidas y generar mal ambiente entre los empleados.

Otro aspecto clave es conocer, en detalle, cómo trabajan los empleados, el perfil de cada uno y si en términos de salarios y comodidades, se encuentran felices.

4.1.2.2.Funciones de los Gerentes Generales de los Sectores Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones; Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes y sus subsectores fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos, fabricación equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos, fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales y fabricación de equipo de control de procesos industriales

Las funciones de los Gerentes Generales de las Pymes tanto de los sectores como de los subsectores ya mencionados se las podrá identificar de acuerdo al desarrollo de esa función en unos casos será más notorio el desarrollo que en otros debido al giro del negocio y a los procesos internos de la organización, entre las principales funciones tenemos:

- Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento (esto incluye los departamentos administrativos, ventas, sistemas, financiero, etc.)
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales
- Comunicarse semanalmente con los gerentes de áreas para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Explicar las políticas y procedimientos a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras a la gerencia.

- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y el personal de los fabricantes.
- Coordinar reuniones regulares con los gerentes de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los gerentes de departamento.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.
- Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los gerentes de departamento no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.

4.1.3. Los Gerentes Funcionales

Los Gerentes Funcionales son los responsables de una sola actividad dentro de la organización.

4.1.3.1.Los Gerentes Funcionales de las PYME's

El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas. Una función de estos gerentes es de entrevistar al personal requerido para el puesto de su departamento, ya que al estar encargados de cada un departamento en específico tienen los conocimientos necesarios para el requerimiento del personal con las características y capacidades necesarias para el puesto. Su principal función es la de fijar las metas, establecer objetivos y determinar prioridades para el desarrollo del área y de la organización. Otra característica de estos gerentes es la de formar equipos de trabajo el cual deberá estar sumamente calificado y motivado con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Una de sus funciones primordiales es la de controlar los cronogramas de trabajo para poder cumplir las fechas propuestas. Mantener las mejores relaciones con sus colegas, de manera que logre una máxima confianza y colaboración en el desempeño de sus funciones.

4.1.3.2.Los Gerentes Funcionales Sectores Fabricación de Equipos y Aparatos de radio, televisión y comunicaciones y su subsector fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos

Como se había mencionado antes en las PYMES de este sector existen los mismos gerentes funcionales, y cumplen las mismas funciones, pero para aplicación del sector se va a explicar algunos departamentos específicos del sector como es el departamento servicio y mantenimiento de los equipos de para radio y televisión sea cual fuere el caso, los gerentes de cada área que serán los encargados de realizar los contactos y ordenes con los diferentes medios con los que se trabaja, también están en una pequeño grupo los técnicos q se encargarán de la reparación de los circuitos de radiodifusión, cables usb, cables de impresora, entre otros; los gerentes funcionales estarán a cargo de administrar y dirigir el personal de su departamento.

Fabricación e Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión de Relojes, sus subsectores fabricación equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos, fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales y fabricación de equipo de control de procesos industriales

En este sector los gerentes funcionales tendrán a su cargo un departamento el cual lo dirigirán para alcanzar todas las metas propuestas. El gerente funcional conocerá todo el ambiente en el que se tiene que desenvolver. En cuanto a la fabricación de equipo control de

procesos industriales deberán estar correctamente capacitados en cuanto a la seguridad e higiene industrial de acuerdo a los parámetros requeridos para el funcionamiento de la empresa. Además, existen departamentos específicos para el desarrollo de cada proceso interno, como por ejemplo, el departamento de servicio y reparación de instrumentos ópticos el cual está integrado por un técnico especializado en el giro del negocio, también abra departamentos especializados en la fabricación de aparatos para medir y verificar magnitudes no eléctricas. Los gerentes de cada área serán los encargados de realizar los contactos y órdenes con los diferentes medios con los que se trabaja, todos los gerentes funcionales estarán a cargo de administrar y dirigir el personal de su departamento.

4.2.HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

- **Robert Katz¹⁹**: determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>

Habilidad técnica: conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional.

Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los

niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

- **Henry Mintzbert²⁰**: para Henry Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

Roles interpersonales, asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Roles informativos, relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Roles decisorios, vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes.

Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

- **Gulick y Boettinger**²¹: dicen que se pueden enseñar las destrezas; la técnica es la más fácil, por medio de capacitaciones; la humana es la más difícil, se necesita carisma, involucra emociones y la conceptual requiere habilidades desde pequeños, pero se pueden realizar capacitaciones.

²¹ [<http://orbita.starmed.com/~unamosapuntes/aadministracion/1Y2.htm>] - **Gulick y Boettinger**

- **Edgar H. Schein, 1978**²²: hay que tener muy en cuenta lo que Edgar Schein denomina “ancla de carrera” tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa.

Una de las anclas de carrera es el amarre gerencial general, esta gente ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones afecten la política de la organización y puedan hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso.

Sus competencias específicas son las siguientes:

Competencias analíticas: capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.

Competencias Interpersonales e Intergrupales: capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.

²² [<http://blogs.clarin.com/humanos-con-recursos/tag/edgar-schein/>] – **Edgar Schein**

Competencias Emocionales: capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.

Competencias Motivación y Valores: se debe tomar en cuenta el compromiso que dicho gerente tiene con la organización y su misión. El equilibrio que debe existir entre la empresa y sus intereses personales, analizado desde un punto de vista de sus valores. La habilidad de motivación, es esencial para su desarrollo en el cargo y el de las demás personas que interactúan con él.

Las personas con este Amarre de Carrera consideran a la especialización como una trampa. Así, pretenden desarrollar estas tres áreas, aunque sin especializarse exclusivamente en ninguna de ellas.

El Amarre de Carrera gerencial general es percibido rápidamente por quien lo posee. Una organización que demore en detectar este Amarre en sus empleados, seguramente terminará por perder a sus miembros gerencialmente orientados.

- **Drucker²³**: piensa que el trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales

²³ <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día. Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, es quién determina lo que debe hacerse,

delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo.

- **Barnard²⁴:** según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

²⁴ [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibe.htm>] - **Barnard**

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización. Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de imbuir en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, tendrían que aprender a pensar en forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad.

Aunque Bernard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual “como factor estratégico básico de la organización”. Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

Las habilidades Gerenciales dentro del aspecto del Desarrollo Organizacional son herramientas indispensables para lograr los objetivos y metas planteados por parte de la organización.

El desarrollo de estas habilidades se basa fundamentalmente en puntos como mantener la eficiencia, promover la capacitación y desarrollo, actualizarse y perfeccionar cada día debido a los cambios tecnológicos, tener la predisposición para aceptar los cambios, etc.

Además, toda organización debería contar con un Gerente de Desarrollo Organizacional que cuente con habilidades como: Un knowhow organizacional que abarque, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todas estas características son fundamentales para alcanzar el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser más competitivos.

Este desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

El Modelo de Gerencia del Conocimiento, tiene como fin la transferencia de conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va usar, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.²⁵ La gestión del Conocimiento también conocida como KM (Knowledge Management) complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información

²⁵ [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento] – **Modelo Gerencia del Conocimiento**

correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios.

En el siguiente cuadro se podrá observar métodos con los que se podrán evaluar habilidades gerenciales, tomando muy en cuenta que las mismas se podrán utilizar tanto para selección del personal como para evaluación del desempeño.

| Habilidades Gerenciales | Evaluación | Criterio de Evaluación |
|--|--|---|
| Toma de decisiones | Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos | Estándares de desempeño |
| | Evaluación de 360 grados | Estándares de desempeño |
| | Assessment Center : Análisis de caso real de la empresa | Estándares de desempeño |
| Administración del tiempo | Simulaciones de alta fidelidad | Estándares de desempeño |
| Negociación | Evaluación de 360 grados | Estándares de desempeño |
| | Assessment Center : Análisis de caso real de la empresa | Estándares de desempeño |
| Capacidad Motivacional | Evaluación de 360 grados | Estándares de desempeño |
| | Simulaciones de alta fidelidad | Estándares de desempeño |
| Trabajo en equipo | Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos | Estándares de desempeño |
| | Evaluación de 360 grados | Estándares de desempeño |
| | Assessment Center : Análisis de caso real de la empresa | Estándares de desempeño |
| Liderazgo | Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos | Estándares de desempeño |
| | Evaluación de 360 grados | Estándares de desempeño |
| | Cuestionario de Personalidad: 16PF | Referido a norma poblacional |
| Planificación | Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos | Estándares de desempeño |
| | Evaluación de 360 grados | Estándares de desempeño |
| | Simulaciones de alta fidelidad | Estándares de desempeño |
| | Assessment Center : Análisis de caso real de la empresa | Estándares de desempeño |
| Estándares de desempeño | | Referido a norma poblacional |
| El desempeño del candidato o colaborador es comparado contra estándares de desempeño. Responde a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de la persona cuando la comparamos contra estándares de actuación? | | El desempeño del candidato es comparado contra un grupo de referencia denominado normativo. Responde a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de la persona comparado contra un grupo de personas semejantes? |

Fuente: Realizado con la colaboración del Ing. Raúl Naranjo, Matriz de Evaluación de Habilidades Gerenciales

- Entrevista de eventos conductuales, es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.

- Assessment Center, es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como tests de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc. Aun cuando se pueden emplear en procesos de selección, su mejor uso está en procesos de desarrollo de personal, pues permiten conocer el potencial, las fortalezas y necesidades de desarrollo de los evaluados.

- Simulaciones de alta fidelidad, las simulaciones o tests muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en el verdadero trabajo. Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

- Evaluación 360°, es una herramienta mediante la cual se evalúa el desempeño, en el que participan además del jefe, personas que le conocen y le ven actuar, sus pares, sus clientes internos y sus proveedores. Es decir todas las vinculaciones de su entorno laboral.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.²⁶

Estos resultados pueden muchas veces cuestionar el desempeño de los directivos, es decir, las habilidades que poseen como gerentes, por lo que todos estos parámetros son una buena herramienta para cambiar dichos problemas, mejorarlos.

Con estos resultados se hace una evaluación global, y se identifican las áreas problemáticas de la empresa. Y con el esfuerzo conjunto de todos se realiza una

²⁶ [http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm] *Evaluación 360 grados.*

planeación estratégica, con el objetivo de corregir o mejorar las falencias individuales y de la organización.

4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)

Las competencias transversales sirven para todas las profesiones. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.²⁷

El desarrollo de estas competencias por parte de las personas tiene una gran importancia dentro y fuera de una empresa; ya que este desarrollo proporcionará empleados más eficientes y mejor preparados para poder afrontar cualquier adversidad que se presente.

Las competencias transversales pueden ser de tres tipos:

- **Competencias Instrumentales:** estas competencias son herramientas para el aprendizaje y la formación de los individuos.

²⁷ [http://www.pactolocalporelemplo.org/ficheros/Competencias_transversales.pdf] – **Competencias Transversales**

Dentro de esta competencia existe una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas, estas incluyen destrezas en manejar ideas y el entorno en el que se desenvuelven las personas, destreza física, comprensión cognitiva, habilidad lingüística y logros académicos.

➤ **Competencias Interpersonales:** son características requeridas que permiten tener éxito en tareas de contacto interpersonal con otras personas para obtener un correcto desempeño en los puestos de trabajo.

Adicionalmente, es tener la capacidad, habilidad o destreza en expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado y aceptando los sentimientos de los demás, posibilitando la colaboración en objetivos comunes. Se relacionan con la habilidad para actuar con generosidad y comprensión hacia los demás. Estas destrezas implican capacidades de objetivación, identificación e información de sentimientos y emociones propias y ajenas, que favorecen procesos de cooperación e interacción social.²⁸

Dentro de esta competencia se pueden analizar las siguientes habilidades: Orientación al cliente, Capacidad de negociación, Capacidad de trabajo en equipo, Compromiso ético, entre otros.

28

[<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/..%5Ccompetenciasorient.htm>]
– **Competencias Interpersonales**

➤ **Competencias Sistémicas:** son las destrezas y habilidades que se relacionan con la comprensión de la totalidad de un sistema o conjunto. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo.²⁹

Dentro de esta competencia podemos evaluar:

- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Habilidades de investigación
- Capacidad de aprender
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones
- Creatividad
- Liderazgo
- Conocimiento de culturas y costumbres de otros países
- Habilidad para trabajar de forma autónoma
- Diseño y gestión de proyectos
- Motivación por la calidad
- Iniciativa y espíritu emprendedor

29

[<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3npersonal/..%5Ccompetenciasorient.htm>]
– *Competencias Sistémicas*

4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales

La importancia que tiene el Desarrollo Gerencial dentro de las empresas es atributo que debe explotarse con mayor rigurosidad, debido a que ayudará a mejorar el desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar un grupo fácil o complejo de la mejor manera.

Este Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Además, se puede acotar, que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización, además, ayudará a aumentar las responsabilidades a las personas en las que se observe un mayor desarrollo en este ámbito.

Para empezar a desarrollar un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades gerenciales dentro de una organización, también se debe verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, etc.); y por último, se analizarán las necesidades de desarrollo de cada una de las personas que aspire al cargo indicando, para luego del análisis elegir a la persona que se encuentre mejor capacitada y haya obtenido los mayores resultados.

Katz, determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere³⁰.

³⁰ [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>] - **Katz**

4.3.HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1. Quien es Edgar H. Schein

Edgar H.Schein (nacido en 1928), se graduó como psicólogo social y ha sido profesor de la Sloan School of Management del MIT ha tenido una marca notable en el campo de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo el desarrollo profesional, la consultoría de procesos de grupo, y cultura organizacional. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan.

Propone entender la organización como algo más que la simple suma de sus partes individuales. Dice que debe haber la coordinación de actividades entre las personas para conseguir la consecución de un objetivo común. Esto se lo hace mediante la división de las funciones del trabajo, y por medio de la jerarquización de la autoridad, y de la asignación de responsabilidades. Y

propone esta coordinación en conjunto, ya que según él, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades.

Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.

4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo

Edgar Schein, en el siglo XXI: los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

- ✓ La creación de la organización, para lo que se necesita un líder animador.
- ✓ La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder creador de cultura.
- ✓ El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder sustentador de cultura.

- ✓ El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder agente de cambio.

Para desarrollar estas funciones, el líder debe tener las siguientes características personales: Percepción del mundo, Motivación a cambiar y aprender, Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio, Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas, Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás; y, Disposición para compartir el control de procesos con otros.

Adicionalmente, Edgar Schein en su libro *Career Dynamics: matching individual and organizational needs* (Dinámica de la Carrera Empresarial) en 1978, planteó cuatro tipos de habilidades, que son requeridas para puestos gerenciales. Los tipos de habilidades son: habilidades analíticas, emocionales, de motivación y valores, e interpersonales.

Estas habilidades establecen el desempeño que tienen como gerentes, ya que en ellos recae la responsabilidad de una gran cantidad de gente, y es por eso que deben desempeñarse de la manera más eficiente y eficaz, para obtener unas resultados óptimos tanto para la gente como a nivel institucional.

4.3.3. Habilidades Propuestas

El concepto de “Amarres de Carrera”, desarrollado por el profesor Edgar Schein, es un instrumento importante para tomar decisiones profesionales consistentes con las propias valoraciones.

De acuerdo a lo propuesto por Edgar Schein sobre el amarre gerencial, las personas buscan subir en el nivel jerárquico, para poder conseguir esto se debe tomar decisiones que no afecten a la política de la organización debido a que una decisión hace la diferencia entre un éxito o un fracaso; además, las habilidades propuestas serán fundamentales para el desarrollo y crecimiento del individuo.

La combinación de las cuatro habilidades propuestas que son: analítica, motivación y valores, intergrupales, y emocional; estas son determinantes para la gestión o administración del gerente, en el corto y largo plazo. Todas las habilidades tienen su importancia, pero cabe tomar en cuenta que el desarrollo de las mismas determinará la capacidad de una persona para estar en puestos operativos o de gerencia.

En cada tipo de habilidad existen, 10 tipos de sub-habilidades, las cuales permitieron identificar de mejor forma la presencia de cada habilidad con su correspondiente particularidad.

➤ **Competencia analítica:** es la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre. A continuación se explicarán las 10 principales sub-habilidades:

- ✓ **Aprendizaje Continuo,** es el proceso de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través del estudio, la experiencia o la enseñanza.
- ✓ **Evaluación de alternativas,** consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.
- ✓ **Configuración y abstracción de situaciones,** se refiere a seleccionar algunas características y propiedades de cosas del mundo real, excluyendo otras no pertinentes.

- ✓ **Visión Prospectiva**, se refiere a un conjunto colectivo de pensamientos, intereses, sentimientos y sensaciones que proyectan, a partir de una metodología, una imagen estructurada para la construcción de un futuro compartido.

- ✓ **Creatividad e Ingenio**, es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.

Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

- ✓ **Capacidad para obtener información relevante**, es la capacidad que tienen las personas para obtener o sustraer datos acerca de algún suceso, hecho, fenómeno o situación sobresaliente o notable que le ayudará a tomar decisiones.

- ✓ **Toma de decisiones**, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

- ✓ **Autoevaluación**, es una actividad programada y sistemática de reflexión a cerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables.

- ✓ **Capacidad de decisión**, es la capacidad que tiene una persona para formar un juicio sobre algo dudoso y tomar una determinación.

- ✓ **Identificación de problemas**, identificar el o los inconvenientes que deben ser abordados para tomar las debidas correcciones y a su vez las decisiones correctas que conlleven a solucionar los mismos.

➤ **Competencia interpersonal:** es la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales. A continuación se explicarán las 10 principales sub-habilidades:

- ✓ **Trabajo en equipo,** conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.

- ✓ **Comunicación efectiva,** es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

- ✓ **Selección efectiva de colaboradores,** es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; lo esencial dentro de una organización es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante dentro de las mismas está constituido por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas.

- ✓ **Desarrollo de personas**, es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

- ✓ **Influencia e impacto con colaboradores**, la relación que se tenga con sus principales aliados como proveedores o clientes, será una parte fundamental para el crecimiento de la empresa.

- ✓ **Diagnóstico de equipo**, es el procedimiento en el cual el equipo de trabajo identifica los principales problemas que posee la empresa y da a conocer los planes de contingencia que se implementarán para solucionar los mismos.

- ✓ **Confianza con colaboradores**, es la esperanza o seguridad que se tiene a los proveedores o clientes será capaz y deseará actuar de una manera adecuada en una determinada situación.

- ✓ **Sentido de efectividad**, es el sentido que tiene una persona de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado en alguna decisión tomada.

- ✓ **Confianza con compañeros**, es la esperanza o seguridad que se tiene de una persona del grupo de trabajo actuara de buena fe en una determinada situación

- ✓ **Facilitador**, es la persona que se desempeña como orientador o instructor en una actividad; también puede ser el que dirige el flujo de discusiones y quien se encarga de propiciar el diálogo respetuoso en un trabajo de equipo.

- **Competencia emocional**: es la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza. A continuación se explicarán las 10 principales sub-habilidades:
 - ✓ **Adaptación al cambio**, el proceso por el cual un grupo o un individuo modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve.

- ✓ **Adaptabilidad**, es la flexibilidad que tiene una persona para adecuarse a nuevas o diferentes situaciones ya sean laborales o personales.

- ✓ **Responsabilidad social**, la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

- ✓ **Capacidad para despedir personas**, es el poder que tiene una persona de un rango jerárquico alto en la cual da por finiquitado la relación que unía a un empleado con la empresa.

- ✓ **Resiliencia**, capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

- ✓ **Tolerancia al riesgo**, es la habilidad de un inversionista individual para ver que el valor de sus inversiones disminuye o que pierde dinero sin entrar en pánico. La tolerancia de riesgo es una función de margen de tiempo, metas, circunstancias y actitud.

- ✓ **Seguridad**, es el conjunto de medidas tomadas para protegerse de diferentes situaciones, es decir, la evitación de exposiciones a situaciones de peligro y la actuación para quedar a cubierto frente a contingencias adversas.

- ✓ **Humildad y sencillez**, con respecto a la humildad es una virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo a este conocimiento; mientras, que la sencillez es un valor moral que le faculta al ser humano para no hacer alarde de sus cualidades o posesiones.

- ✓ **Sociabilidad**, es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.

- ✓ **Empatía**, es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él.

➤ **Competencia motivación y valores:** es la capacidad de inspirar a la gente o a un grupo de manera que produzcan los mejores resultados posibles; mientras que los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. A continuación se explicarán las 10 principales sub-habilidades:

✓ **Orientación al logro,** es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobre pasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlos), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

✓ **Orientación a la supervisión y el control,** es la preocupación por vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo del equipo, con el fin de que todos los procesos estén controlados para un mejor funcionamiento.

✓ **Compromiso con la organización,** es la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer

un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

- ✓ **Liderazgo**, proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

- ✓ **Orientación al éxito**, es la autosatisfacción de saber que haces lo máximo para llegar a ser el mejor y alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

- ✓ **Asunción de riesgos**, Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc.

- ✓ **Responsabilidad**, es la capacidad de las personas de prever, conocer y aceptar las consecuencias de sus actos. Ser responsable es ser consciente de las propias obligaciones y estar dispuesto a obrar en consecuencia.

- ✓ **Orientación al crecimiento personal**, es una acción con un largo proceso que se mantiene en el tiempo, y que permite que el individuo vaya aumentando sus conocimientos, habilidades, su potencial, etc; con el fin de ser más sabio en el transcurso del tiempo.

- ✓ **Pensamiento estratégico**, dentro de una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

- ✓ **Autoconfianza**, es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

Si bien en cada una de las anclas existen componentes emocionales, en el grupo de personas orientadas hacia la gerencia es posible observar que explícitamente dedicaron atención a los aspectos emocionales de su trabajo y consideraron que el proceso de percibir que podían manejar situaciones difíciles era parte de su

propio desarrollo y condición necesaria para el buen desempeño en la función. Por ejemplo, una persona que tuviera el trabajo de despedir a alguien, reconocería la dificultad, la enfrentaría, lo efectuaría en forma tan humana y sensata como fuese posible, se sentiría incómodo respecto de ello, lo comentaría con un amigo o con su cónyuge y después sentiría cierto alivio por haber realizado el trabajo. No evitan afrontar situaciones incómodas, ni sufrirán gran ansiedad o culpa después. Ante situaciones de riesgo toman la mejor decisión que creen conveniente y observarán el resultado posterior con la tensión apropiada.

Desde esta perspectiva, el gerente más competente podrá ejercer la función sin padecer problemas psicosomáticos u otros problemas emocionales o de salud. El gerente menos competente es posible que aparezca calmado en la superficie, pero podría desarrollar úlceras o hipertensión, que pueden interferir en el trabajo y en su vida personal.

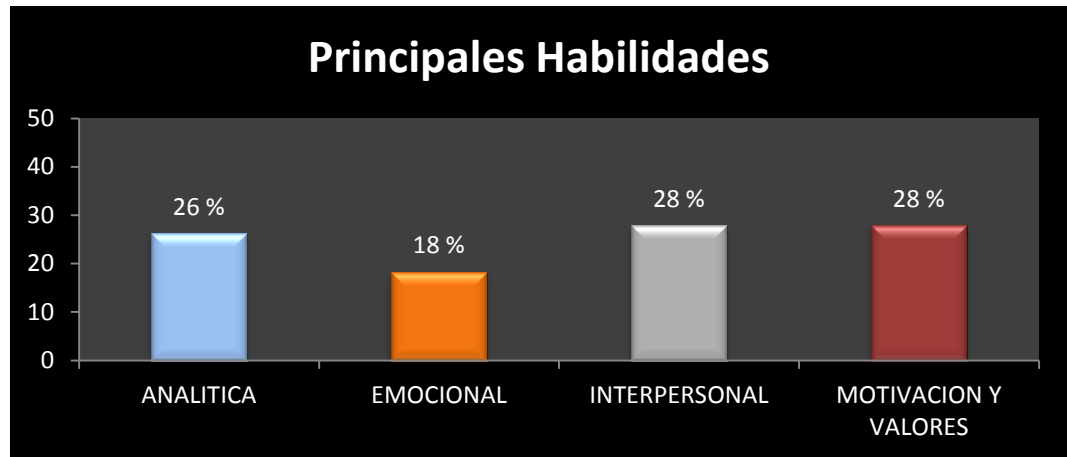
Como una suerte de rompecabezas donde las piezas se entrelazan, así es entonces que una persona con una muy buena capacidad analítica puede desempeñar eficientemente el rol de staff en las organizaciones. Si a esta capacidad le agrega talentos para las interrelaciones y le agrada trabajar con gente, es posible que pueda aspirar a altos roles gerenciales. Desde otro ángulo, alguien que tenga una buena capacidad de interrelacionarse pero menores posibilidades analíticas, quizás tenga más éxito trabajando en nivel de

supervisión de primera o segunda línea. “Sin la competencia emocional para tomar decisiones difíciles y sin la autoconfianza propia, derivada del reconocer la competencia emocional para tomar decisiones difíciles, es difícil concebir que una persona aspire a niveles altos de gerencia general o tenga éxito en ellos. Asimismo, es claro que esta competencia emocional no es suficiente. Para tener éxito en estos trabajos de alto nivel, también se requiere de habilidades analíticas e interpersonales y de la autoconfianza derivada de reconocer que uno tiene estas habilidades. La necesidad de esta combinación es lo que hace tan difícil conseguir y desarrollar gerentes generales, “porque ni siquiera es claro cuándo y cómo se desarrollan en la vida de una persona los tipos de capacidades mencionados aquí.”, destaca Schein.

- 5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES EN LAS PYMES DE QUITO.**

5.1.IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Dentro del estudio realizado se pudo observar las cuatro principales habilidades que se rigen dentro de las Pymes las cuales son: Analítica, Emocional, Interpersonal y Motivación- Valores, en el siguiente gráfico se podrá observar la participación de cada una de las habilidades.



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)
 AUTOR: Diego Orellana Freire

5.1.1. Motivación y Valores

Se refleja un alto grado de motivación empresarial debido a que los valores y relaciones que fomenta la empresa a su personal están dirigidos a integrar y a compenetrar dentro de la misión y visión de la empresa a todos sus miembros activos, al ser Pymes las relaciones se vuelven mucho más personales y cercanas logrando un estrecho vínculo entre las personas. Las Pymes tienen una ventaja muy importante, al ser su estructura pequeña y muy interrelacionada se consigue crear un ambiente familiar donde todos tienen un objetivo y un deseo común crecer.

Ésta estructura permite que las personas se comprometan mucho más con los valores y objetivos que son la imagen propia de la empresa, así como de ellos mismos.

5.1.2. Habilidades Analíticas

La habilidad analítica es la capacidad de discernir evaluar y catalogar eventos en tiempo real y posibles sucesos que pueden surgir a corto mediano o largo plazo.

Se observa que dentro de este tipo de empresas es prioritario contar con esta habilidad pues la gran mayoría de veces, éstas, depende de un sólo producto o servicio y si no se consideran los potenciales riesgos reales y a futuro que los mismos conllevan sería imposible competir y posicionarse en el mercado.

5.1.3. Habilidades Interpersonales

En las Pymes este tipo de habilidad es una de las más relevantes y valiosas, al ser su estructura tan reducida permite que el personal se integre con facilidad y coaccione en sus ideas y objetivos hacia un mismo fin.

El relacionarse, en si conlleva a que las personas se involucren y se comprometan y busquen que cada uno crezca de igual manera que el otro.

Esta habilidad es importante en este tipo de empresas porque se requiere creer y confiar plenamente en cada uno de sus miembros, pues en ellos se cimentara cada uno de los procesos y actividades fundamentales del negocio.

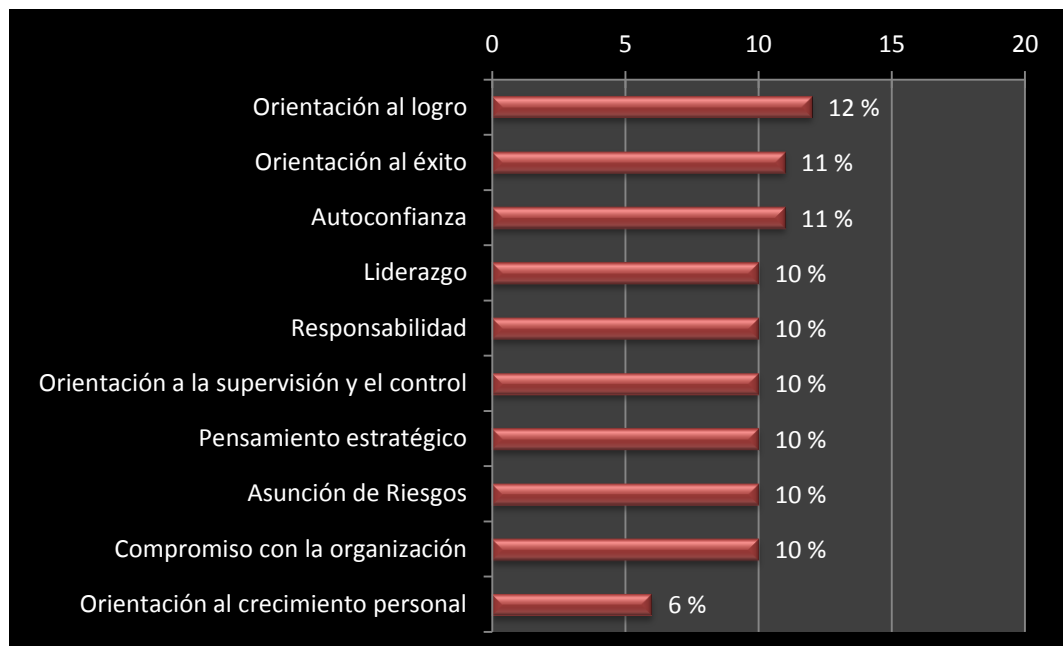
5.1.4. Habilidades Emocionales

Se observa que la dirección de las Pymes busca crear una estructura de negocio claramente definida y separada de los intereses personales y emocionales de las personas con la finalidad de que cada uno de ellos se comprometa enteramente en la misión y visión de la empresa. Las Pymes están orientadas a concientizar y establecer reglas claras que permitan llevar su negocio con valores familiares que no comprometan la estabilidad y realidad de la empresa.

5.2.COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO

EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.

5.2.1. Comparación de Motivación y Valores



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

La habilidad de motivación y valores es una de las dos principales habilidades que se presencian con mayor porcentaje en el estudio con un 28%.

Dentro de la investigación se observa que las sub habilidades predominantes de motivación y valores son: orientación al logro (12%), orientación al éxito (11%) y auto confianza (11%), mientras que la habilidad menos desarrollada por los encuestados es la orientación al crecimiento personal con un 6%.

Las sub habilidades de liderazgo, responsabilidad, orientación a la supervisión y el control, pensamiento estratégico, asunción de riesgos y compromiso con la organización tienen un 10% cada una de participación dentro de la habilidad de motivación y valores.

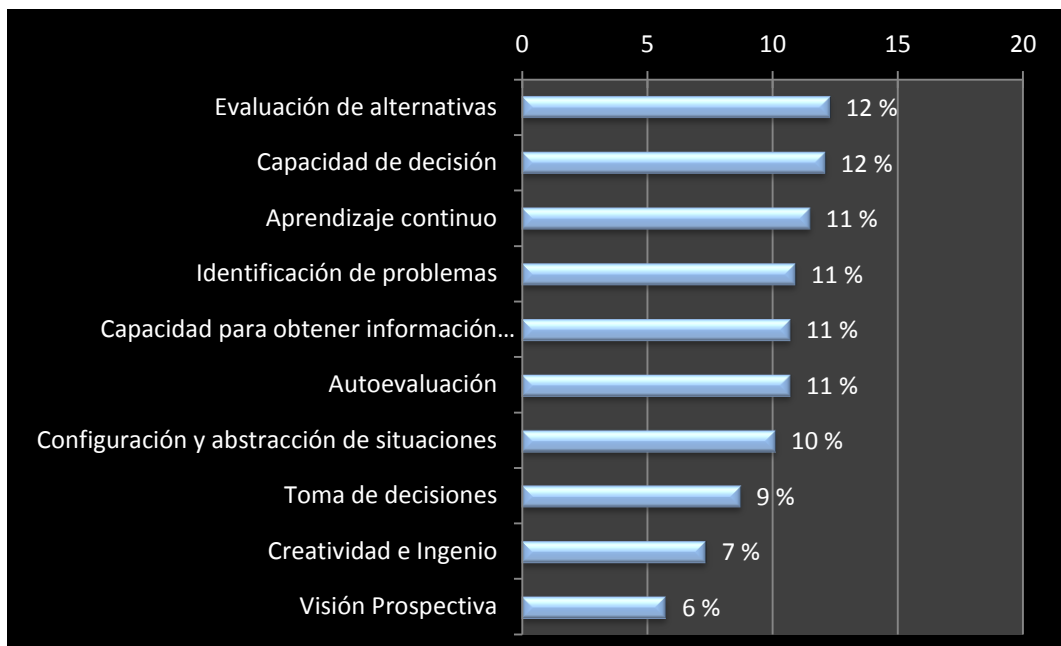
Se puede determinar que dentro de esta habilidad existe un parity entre todas las sub habilidades evaluadas.

En las PYMEs la motivación es uno de sus principales pilares, es el motor que incide en un negocio se consiga o no. El motivar implica crear en cada miembro de la empresa confianza, fe ciega en su trabajo y en las personas que la rodean, gratitud y un total empeño en crecer personalmente así como conseguir que la empresa alcance todos sus objetivos y metas.

De acuerdo a Edgar Schein y lo analizado en el estudio, la motivación tiene una gran aceptación por parte de este tipo de empresas porque al ser reducido su mercado y su estructura requieren fortalecer aspectos más personales de los miembros que laboran en la misma.

De igual manera con relación a los valores inciden positiva y negativamente, de acuerdo a la forma en que los líderes sepan manejar los aspectos personales y laborales de cada uno de sus miembros.

5.2.2. Comparación de Habilidades Analíticas



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Tiene el 26% de todas las habilidades, es la tercera en importancia. Dentro de esta habilidad existe una valoración de más del 10%, en un 70% de todas las sub habilidades.

Las dos sub habilidades con mayor presencia son: evaluación de alternativas (12%) y capacidad de decisión (12%).

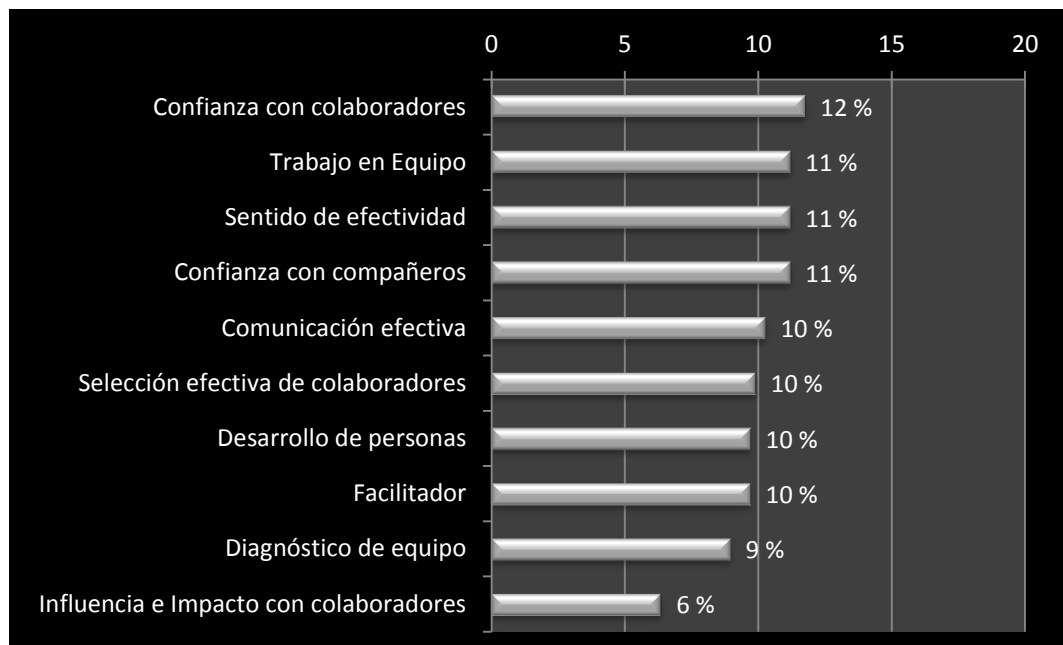
De las 10 sub habilidades solo tres se encuentran con una valoración menor al 10% que son: toma de decisiones (9%), creatividad e ingenio (7%) y visión prospectiva (6%).

En el concepto expuesto por Edgar Schein, sobre las habilidades analíticas resalta la importancia de librar y enfrentar las adversidades, una idea claramente válida dentro del ambiente personal y empresarial. Con relación a los datos obtenidos en la investigación se puede constatar la teoría de Schein, es decir, los gerentes de las PYMEs están creciendo y mejorando sus habilidades para enfrentar los obstáculos que se presenten. Esta es una de las cualidades más notorias propias del carácter del ser humano que reflejan el deseo de mostrarse, defenderse y luchar por sus ideales y convicciones.

Al ser una característica tan propia del hombre es imposible no unirla a cada una de las actividades que las personas realizan.

Como refleja el estudio es comprensible observar que las PYMEs integren con un valor importante y claramente influyente en sus negocios, pues por su propia estructura deben enfrentar retos y riesgos mucho más altos que otras empresas pues tienen mucho más que perder y de igual manera que ganar.

5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)
 AUTOR: Diego Orellana Freire

La habilidad interpersonal es la segunda en importancia con una presencia del 28% de manera general. La sub habilidad confianza con colaboradores recibe el porcentaje más alto con 12% frente a las otras sub habilidades. El 70% de las sub habilidades se encuentran entre el 10% y el 11%; mientras que las sub habilidades con menor desarrollo por parte de los gerentes, jefes y/o supervisores que se deben tomar en cuenta para mejorar son: diagnóstico en equipo (9%) e influencia e impacto con colaboradores con un 6%.

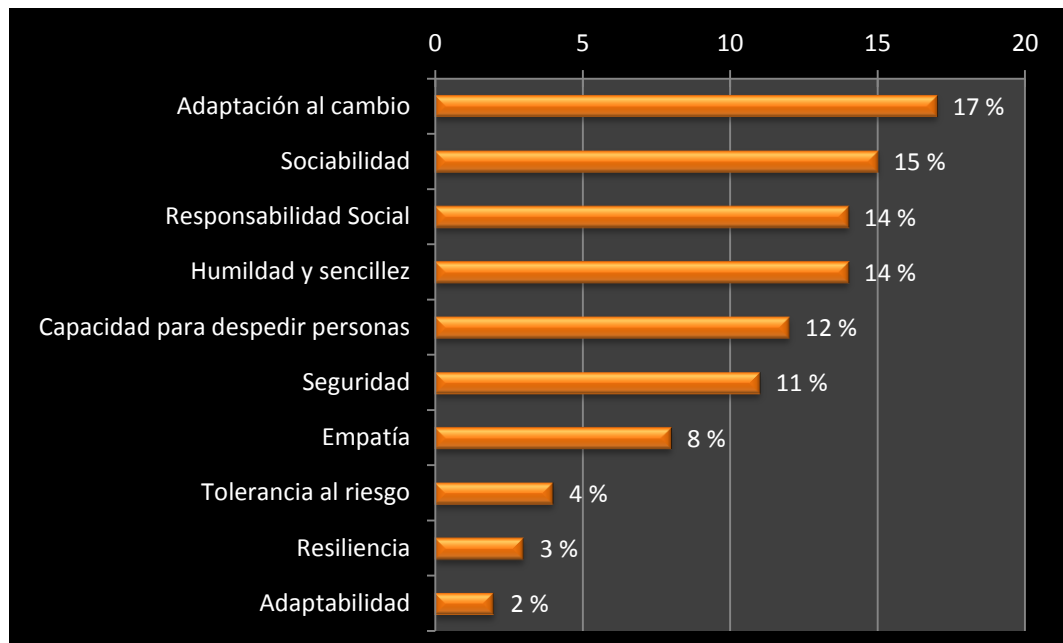
La familiaridad creada por las PYMEs, característica propia de estas revela el compromiso que existe por parte del personal en cuanto a los ideales de la empresa. Así como en una familia se definen claramente los status, las

obligaciones, responsabilidades y derechos que debe cumplir y tiene cada uno de sus miembros.

Es admirable que estas empresas se concentren en crear un ambiente tan semejante a la familia, que por sí es compleja y conlleva demasiados retos; pero que así mismo al construirse y cimentarse correctamente genera grandes réditos personales como empresariales.

Con relación a los datos obtenidos y la teoría de Edgar Schein, claramente se observa que los gerentes de las PYMEs cumplen dicha teoría, es decir, poseen habilidades como: confianza tanto hacia colaboradores como compañeros, afectividad, trabajan en equipo, comunicación efectiva, entre otras habilidades, que ayudan a tener gente más comprometida con la empresa y facilitan la supervisión y control a sus empleados. Con todas las habilidades que van desarrollando los gerentes es factible guiar y liderar un grupo cuya convicción está orientada hacia un mismo fin, crecer.

5.2.4. Comparación de Habilidades Emocionales



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Este tipo de habilidades es en donde se tiene una gran falencia. La sumatoria de todas las sub habilidades llega al 18%.

Las sub habilidades emocionales tienen una distribución particular frente a las anteriores habilidades. La adaptación al cambio tiene el 17% y es la más representativa, seguida de sociabilidad (15%), responsabilidad social (14%) y humildad y sencillez (14%).

Las sub habilidades con menos desarrollo por parte de los encuestados son: tolerancia al riesgo (4%), resiliencia (3%) y adaptabilidad (2%), estas 3 deben ser trabajadas de una mejor manera dentro de una organización para poder

obtener mejores resultados. Adicionalmente se puede acotar que estas tres sub habilidades son las de menor porcentaje dentro de todas las sub habilidades evaluadas.

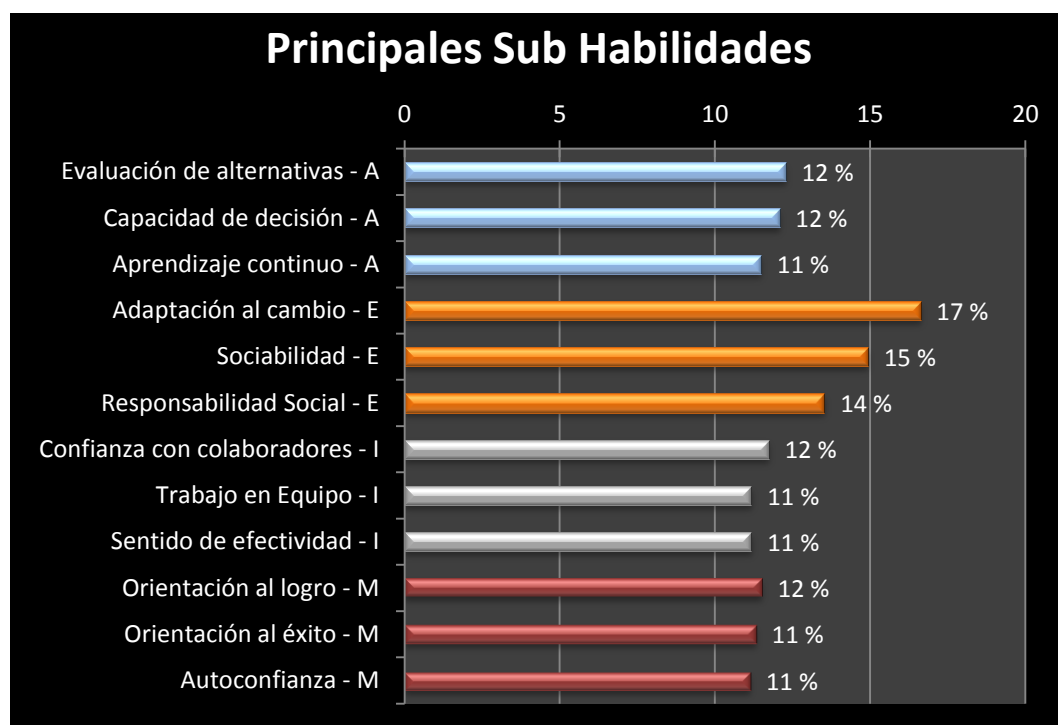
Como se expuso anteriormente la familiaridad conlleva problemas y retos, en empresas como éstas que concentran su estructura en esta idea tienen un gran problema que enfrentar, debido a que en momentos críticos y no críticos las personas pueden aprovecharse y argumentar sus fallas en los sentimientos.

La realidad del estudio refleja que las PYMEs prefieren separar radicalmente lo personal de lo laboral, puesto que si unen éstas o le dan mayor importancia a lo emocional se verán involucradas en conflictos y problemas que generarían que la empresa se desligara de sus objetivos por complacer los intereses de una o varias personas.

De acuerdo a los criterios de Edgar Schein y la realidad de la investigación se observa que aun los gerentes no se encuentran emocionalmente listos para tomar ciertas decisiones críticas para sus empresas. Esto se debe tomar muy en cuenta, ya que es un aspecto en el que se debe trabajar arduamente tanto gerentes como empleados para poder obtener resultados más satisfactorios y que llevan al éxito de la empresa.

Las empresas desean que los miembros que las integran se acoplen y tomen como propias las metas propuestas por la empresa por sobre las metas personales.

5.3. LISTADO DE SUB-HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

En la **Habilidad Analítica** sobresalieron las siguientes sub habilidades:

- Evaluación de alternativas, es decir, que analizan cada una de las posibilidades u oportunidades que se las presentan como única evalúan su riesgo al tomar esa decisión los pros y contras que conllevan ejecutar esa decisión, ésta sub habilidad es muy valiosa para el éxito o fracaso de la empresa principalmente hablando de empresas pequeñas y medianas que las ayudarán a surgir o fracasar por esas evaluaciones.
- Capacidad de decisión, en las pymes esto es muy importante ya que no se presentan muchas oportunidades y las que se presenten se debe intentar tomar la mejor decisión.

- Aprendizaje continuo, es una sub habilidad muy importante en este tiempo debido a los cambios que cada día se realizan a nivel mundial esto ayudará a aprender de todas las decisiones tomadas ya sean buenas o malas esto servirá como retroalimentación para los siguientes procesos que se establezcan en la empresa.

En la **Habilidad Emocional** las sub habilidades más importantes son:

- Adaptación al cambio, se puede decir que dentro de las PYMEs esto es muy importante y es algo que se debe implementar al diario vivir ya que todo el mundo está en constante cambio ya sean en decisiones actividades, proceso, capacidades y uno debe estar siempre dispuesto a cosas nuevas para poder seguir creciendo como empresa, además, esto les ayudará a tomar decisiones de acuerdo al mercado en el que se encuentre.
- Sociabilidad, esta es una de las principales fortalezas que deben enfatizar y promover las empresas para mejorar su imagen, su posicionamiento en el mercado, su integridad empresarial y captación de recursos, clientes y objetivos. Esta cualidad permite a una empresa y a su personal relacionarse directa y efectivamente con su entorno, con potenciales clientes, productos, servicios y proveedores.

- Humildad y sencillez, es una virtud que debe sembrar una empresa como su misión y visión, con el objeto de cada uno de los miembros activos de la misma la acojan como una vocación propia la cual deben procurar mantener y guardar como el más sagrado mandamiento dentro de la empresa, a través de esto se consigue mostrar al mercado una postura de integridad e interés por el cliente.

En la **Habilidad Interpersonal** sobresalen 3 sub habilidades las cuales se detallan a continuación:

- Confianza con colaboradores y Confianza con compañeros, estas dos tienen una estrecha relación y debe se debe hacer hincapié para que sea una fortaleza dentro de todas las PYMEs, ya que la confianza es el vínculo para la consecución de los objetivos, además que esto permitirá delegar a otras personas actividades y decisiones dentro de la misma y se podrán ir involucrando con el giro del negocio, esto ayudará también al intercambio de opiniones y observaciones que serán una retroalimentación para el crecimiento de la empresa y de los colaboradores y compañeros.
- Trabajo en Equipo, es una de las condiciones en las empresas que más influye en los trabajadores de forma positiva porque el trabajo en equipo da muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el

resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las empresas tienen que fomentar entre los trabajadores un ambiente de armonía. Este trabajo en equipo dará resultados a la empresa en efectividad y a los trabajadores en sus relaciones sociales.

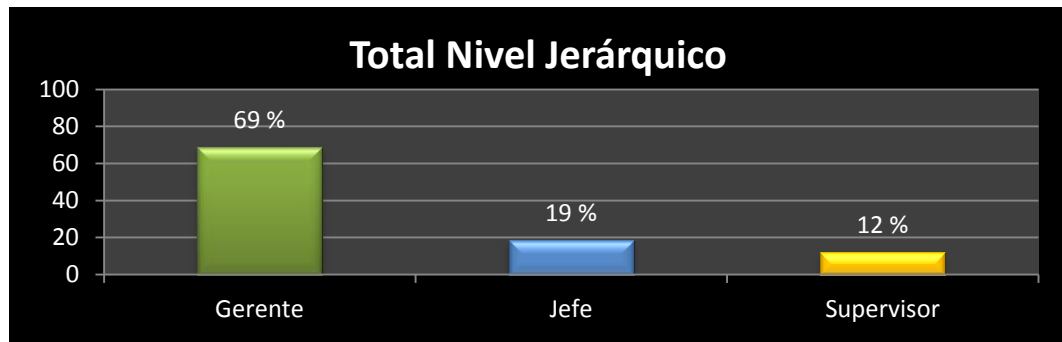
En la **Habilidad Motivación y Valores**, las sub habilidades más importantes son:

- Orientación al Logro y Orientación al Éxito, estas dos sub habilidades se relacionan en su evaluación, con la preocupación por realizar bien el trabajo o sobre pasar un estándar. Estos estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlos), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro y al éxito.

- Autoconfianza, esta competencia es importante dentro de las empresas porque ayuda a superarse uno mismo haciendo hincapié en que cada uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema, los empleadores y empleados deben siempre mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades, decisiones y opiniones emitidas).

5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

- **Nivel Jerárquico**



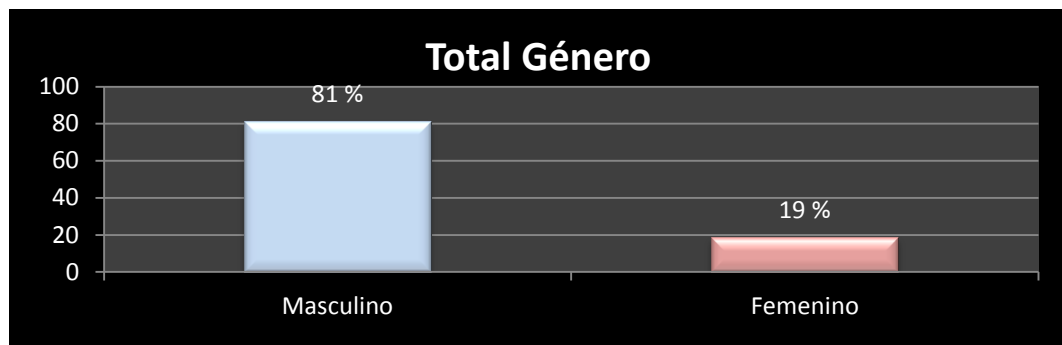
FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Dentro de los sectores de las PYMEs que me fueron asignados se observa que hay una mayor presencia del nivel jerárquico de Gerentes con un porcentaje del 69%, esto se debe a la estructura propia de las mismas, personal reducido, infraestructura básica, empresas familiares, entre otros factores; seguido de Jefe con un 19% y por último Supervisor con un 12%.

En las empresas medianas se constató un nivel de organización más complejo, eficiente y estructurado donde se podía establecer niveles jerárquicos mucho mas definidos en cuanto a sus funciones y designaciones. En este tipo de empresas ya existe la presencia de los niveles medios y bajos en mayor porcentaje debido a que son empresas que ya cuentan con mayor personal a su cargo, mayor capacidad económica, mejor capacidad instalada, y todos estos aspectos influyen en la contratación de mayor gente para abastecer todos los procesos y cargos dentro de las mismas.

- **Género**

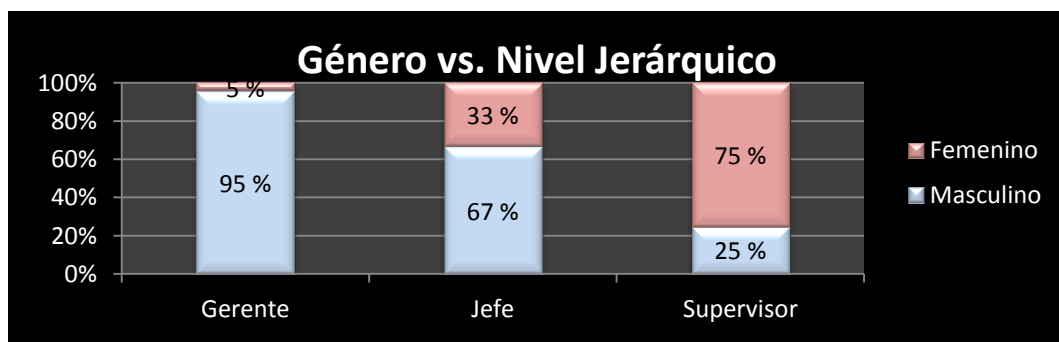


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Se puede apreciar que el 81% de los directivos son hombres, y tan sólo el 19% restante son mujeres. Esto se explicaría por el machismo que existe en las sociedades, pero es una tendencia que poco a poco va cambiando y que para el futuro se prevé que haya un equilibrio entre número de hombres y mujeres directivos de empresas.

La presencia del género masculino, se debe a la mejor adaptación que tiene y también prefiere actividades que prueben y reten su capacidad física, mientras que el género femenino prefiere realizar actividades administrativas y que no les implican realizar esfuerzo físico.

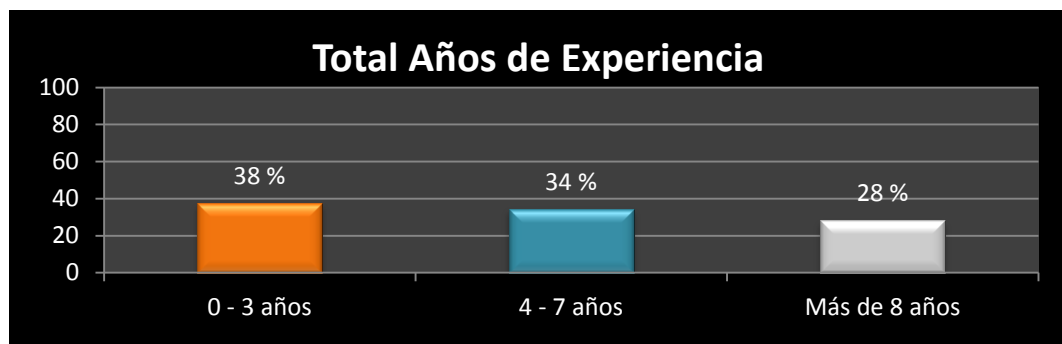


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Con relación a este gráfico podemos concluir que para los niveles altos existe una mayor presencia de género masculino, mientras que en los niveles medios y bajos aparece en mayor cantidad el género femenino; esto nos demuestra que poco a poco las mujeres están ganando más espacios dentro de las organizaciones.

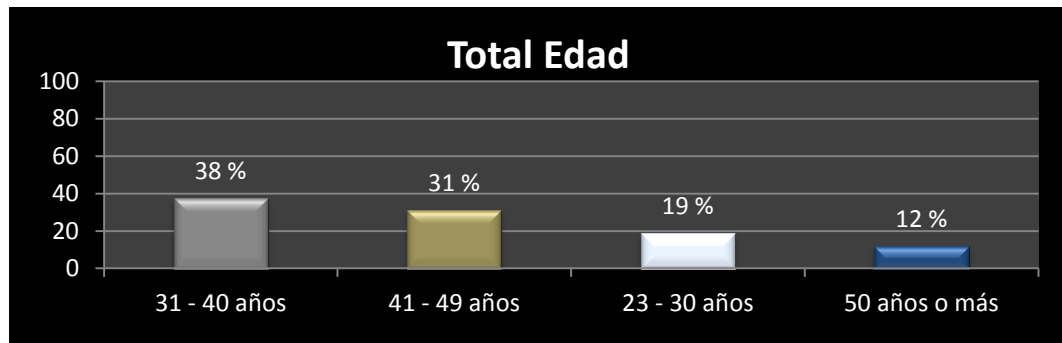
- **Años de Experiencia**



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)
AUTOR: Diego Orellana Freire

De acuerdo al estudio realizado en las PYMEs se observa que no existe una diferencia significativa entre los rangos evaluados, pero es prioridad de las personas en sus inicios laborales analizar detenidamente y a detalle cada paso, cada actividad o cada proceso que se realice. Mientras que con el paso del tiempo se va fortaleciendo las debilidades que en un principio se tenía en el cargo, el individuo con su maduración en el cargo es capaz de evaluar y tomar decisiones en tiempo real y con un tiempo mínimo, el cual le ayudará a sobresalir en las adversidades que se presenten.

- **Edades**

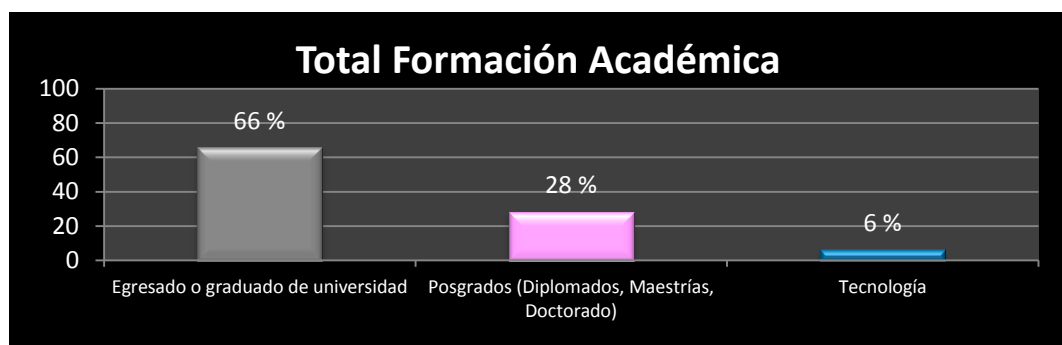


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Según los resultados obtenidos, grafica y estadísticamente, es interesante apreciar que en los dos primeros rangos son casi el 70% de los evaluados, es decir, son personas maduras que de cierta manera están dispuestas a la aceptabilidad, adaptabilidad y necesidad que tienen las empresas para los cambios, que hoy en día son frecuentes ya sean en procesos, tecnología, decisiones, etc, por lo que será una ventaja para aprovechar las oportunidades que presente el mercado.

- **Formación Académica**

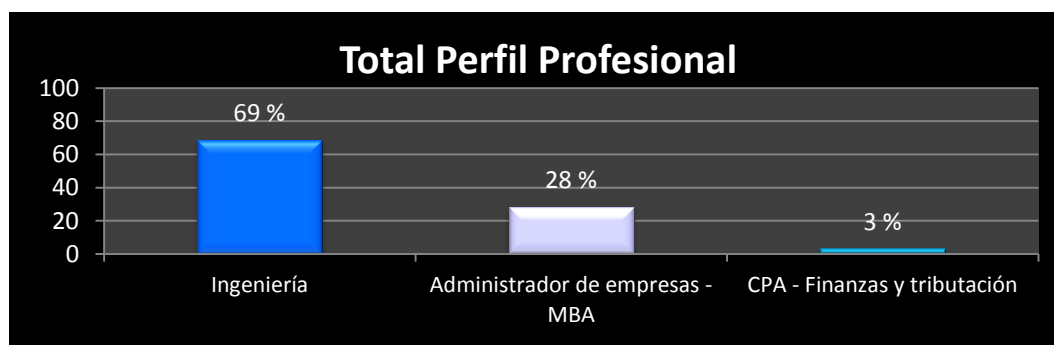


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Según el análisis realizado y los resultados obtenidos, la participación de los encuestados tiene un gran porcentaje en la formación académica que tiene referencia a egresado o graduado de la universidad con un 66%, es decir, son personas que llegan hasta un tercer nivel de educación e intentan ponerse un negocio propio de acuerdo a las características académicas estudiadas. Para Posgrados es menor el porcentaje con un solo 28%, es decir, que algunos se preocupan por especializarse de una manera más completa en los ámbitos profesionales para manejar su negocio u obtener mayores conocimientos.

- **Perfil Profesional**

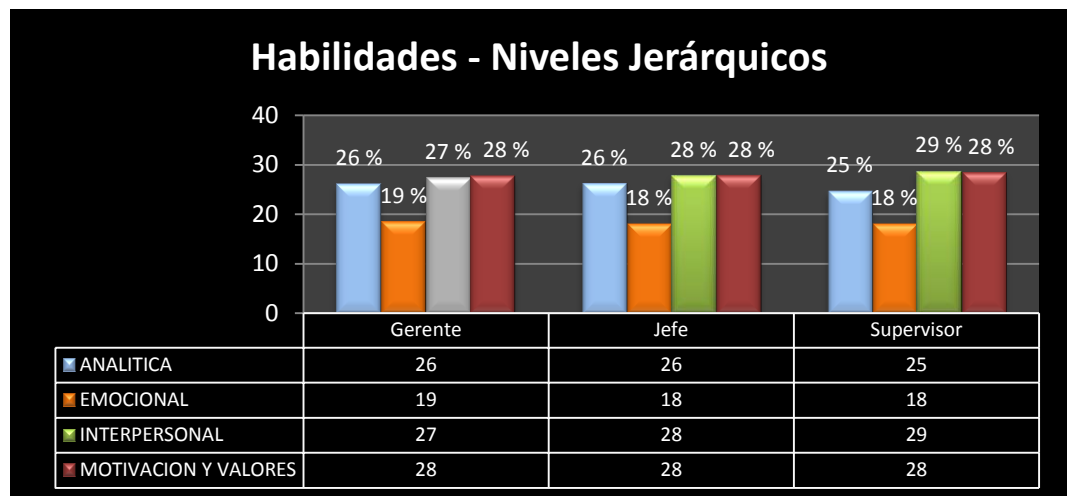


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Analizando el gráfico y comprendiendo las circunstancias en las que se realizó la investigación, cabe explicar que el alto grado de incidencia, en un perfil tan exigente como el de Ingeniería, tiene una mayor participación y esto se debe a los sectores evaluados los cuales inciden en el perfil de los encuestados, ya que son sectores que se dedican a la fabricación de equipos y aparatos de comunicaciones o médicos. Mientras, que en los dos otros perfiles son añadidura para el manejo de las empresas como es el caso de administración de empresas.

- **Habilidades – Nivel Jerárquico**



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

La habilidad analítica es indispensable en la gestión y control de una empresa. Como se explicó anteriormente es una virtud importante tanto en los aspectos laborales como los personales.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, observamos que para un Gerente esta característica es una de las primordiales, esto tiene una razón al ser una habilidad que permite discernir evaluar y re-direccionar objetivos un Gerente debe poner hincapié y centrarse en fortalecer esta virtud, pues mientras agudizada y desarrollada se encuentre, la capacidad de contener y mejorar la calidad de su negocio será mucho más simple y clara.

Así mismo, para los tres principales cargos el ser analítico es una tarea muy importante para concretar y gestionar los objetivos de manera mucho más simplificada

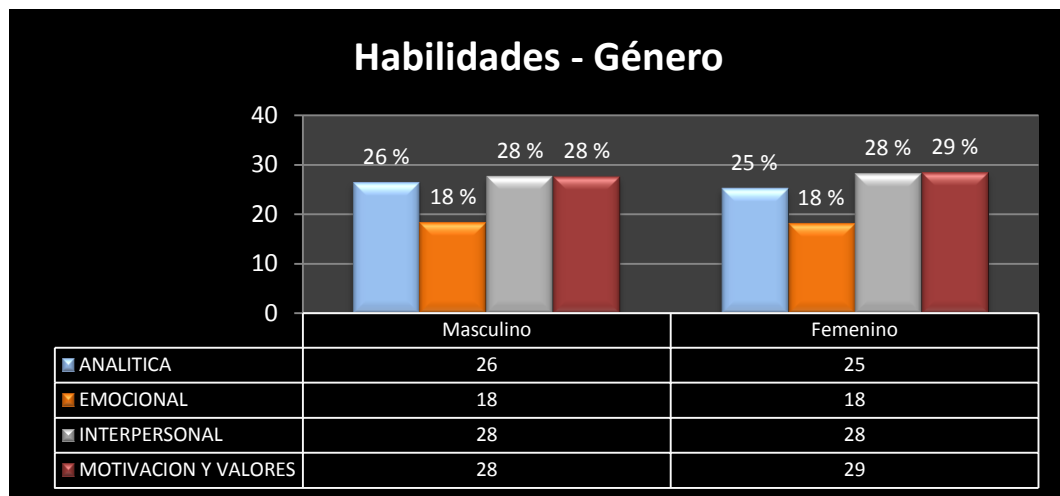
y coherente, ya que esta permite analizar no solo los procesos integrantes de la empresa sino al personal que labora en la empresa.

En cuanto a las habilidades interpersonales, motivacionales y en valores analizamos que tienen un alto grado de desarrollo por parte de los tres niveles jerárquicos de una empresa. Estos valores altos reflejan que en las PYMEs las virtudes propias y características propias del ser humano son valiosas y se acogen con un alto grado de aceptación mientras estén dirigidas y concentradas en generar y producir ganancias y crecimiento al negocio. Se debe estar claro en este aspecto, mientras estos atributos sostenga y beneficien al negocio serán siempre apoyados y acogidos positivamente.

En cuanto a las habilidades emocionales observamos que hay un distanciamiento notable en cuanto a la aceptación y rechazo por parte de los tres niveles jerárquicos de igual manera, debido a que esta es una de las características más complejas de las personas, pues depende de muchos factores a nivel personal como laboral para mantenerse en un total equilibrio y que promueva algo que genere mas no destruya.

La habilidad emocional es la cualidad para mejorar las características personales y sentimentales de las personas, por ende el aprender a controlar esta adecuadamente a nivel empresarial permite gestionar de mejor manera la empresa y sus miembros.

- **Habilidades – Género**

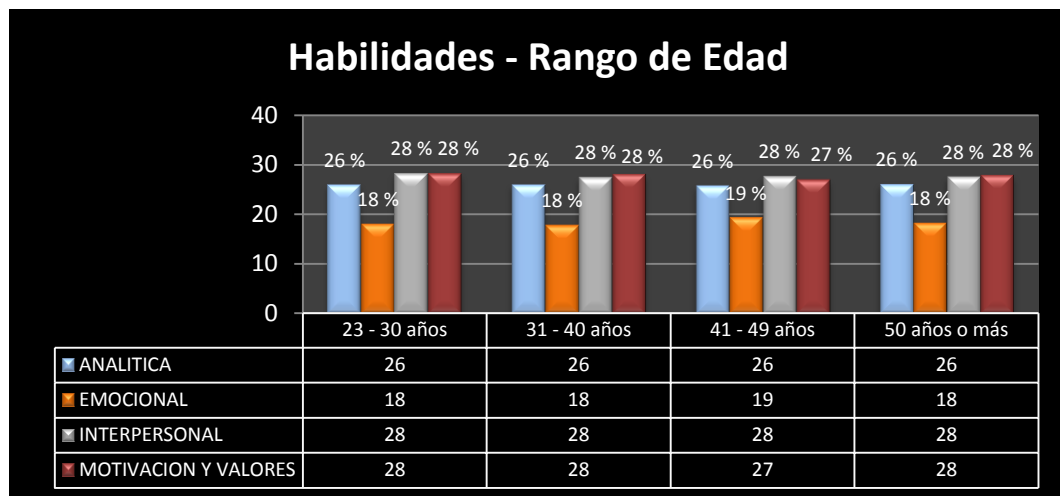


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Según este análisis y las estadísticas obtenidas concluimos que con referencia al Género no existe una diferencia significativa que se pudiera considerar. Lo que podemos destacar con relación al Género Masculino es que tiene una ligera superioridad en las Habilidades Analíticas, en cambio el Género Femenino tiene una leve superioridad en las Habilidades de Motivación y Valores; con relación a las otras dos Habilidades se observa un comportamiento similar entre ambos géneros.

- **Habilidades – Rango De Edad**



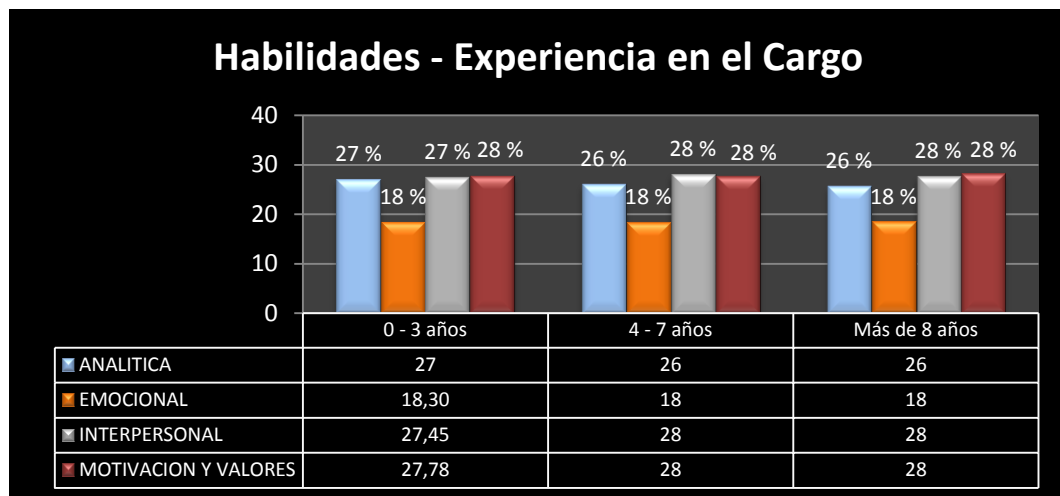
FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Según los resultados obtenidos, grafica y estadísticamente con relación a los rangos de edad, las Habilidades de Motivación y Valores es la que tiene mayor presencia en este aspecto. Existe una ligera diferencia con las personas de 41 a 49 años de edad en donde la Habilidad Interpersonal es mayor.

Otro aspecto interesante en considerar es que con relación a todos los rangos de edades la Habilidad con menores puntajes es la Emocional, es decir que sin importar la edad las personas el último aspecto en el que se centran laboralmente es la parte emocional.

- **Habilidades – Experiencia en el Cargo**



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Gráficamente podemos observar, en cuanto a la habilidad analítica, que en los primeros años de trabajo, los individuos, necesaria y hasta obligatoriamente, requieren prestar mayor atención al análisis, comprensión y consideración de todas las variables influyentes directa o indirectamente a la práctica del negocio para evitar y contrarrestar posibles riesgos y caídas que podrían ocasionar la destrucción de la empresa.

Por tal motivo, es prioridad de las personas en sus inicios laborales analizar detenidamente y a detalle cada paso, cada actividad o cada proceso que se realice.

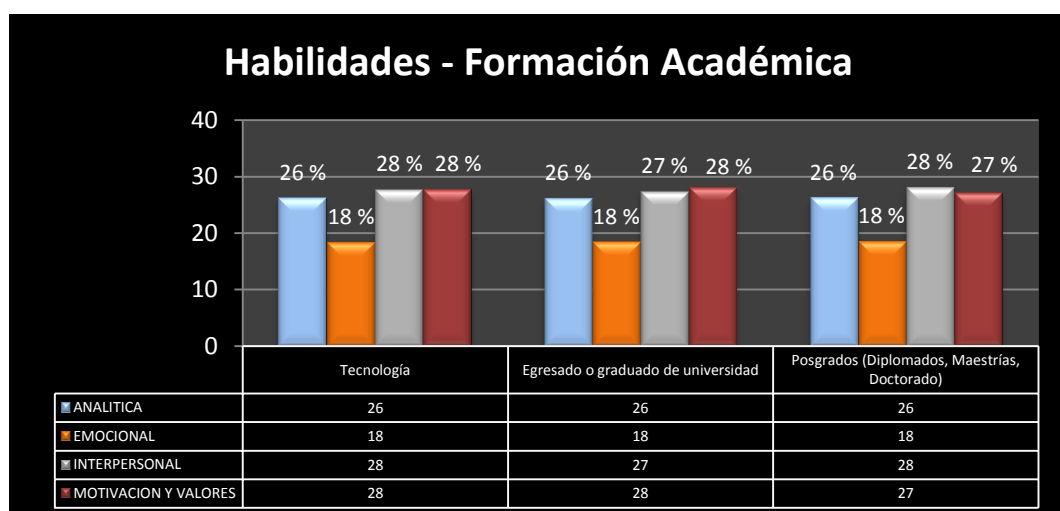
En el mismo grafico observamos, que con el paso del tiempo y el comprender de mejor manera el flujo y manejo del negocio la habilidad analítica pasa a convertirse en un proceso prácticamente automatizado, donde el individuo con un grado de

maduración más alto es capaz de evaluar y tomar decisiones en tiempo real y con un consumo de tiempo mínimo.

En cuanto a las otras habilidades, se observa que estas se mantienen a un mismo nivel durante todo el tiempo laboral de una persona sin mayores fluctuaciones o incidencias. Esto implica que las necesidades de todas estas siempre deben mantenerse dentro de un equilibrio que no influya adversamente en los aspectos del negocio o del individuo.

A través de este equilibrio se puede conseguir un crecimiento unificado e integrado con los objetivos del negocio.

- **Habilidades – Formación Académica**

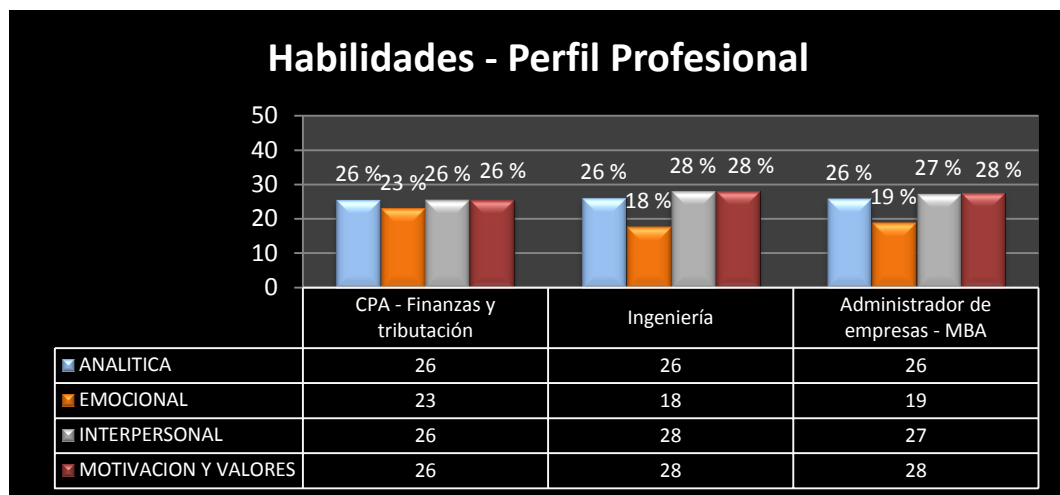


FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Según el análisis realizado y los resultados obtenidos, no se observan grandes fluctuaciones o desfases en los porcentajes anotados en el diagrama. Se constata que cada habilidad para cualquiera de los rangos académicos evaluados en este estudio tiene un equilibrado porcentaje de aceptación. Resaltando a la habilidad analítica como la más valiosa y necesaria dentro de una empresa.

- **Habilidades – Perfil Profesional**



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

Analizando el gráfico y comprendiendo las circunstancias en las que se realizó la investigación, cabe explicar que el alto grado de incidencia, en un perfil tan exigente y metódico como el de un CPA- Finanzas y Tributación, se debe a la reducida muestra estudiada.

En los otros dos perfiles muestran una tendencia claramente analizada, identificada y expuesta anteriormente, donde las habilidades interpersonales y motivacionales-

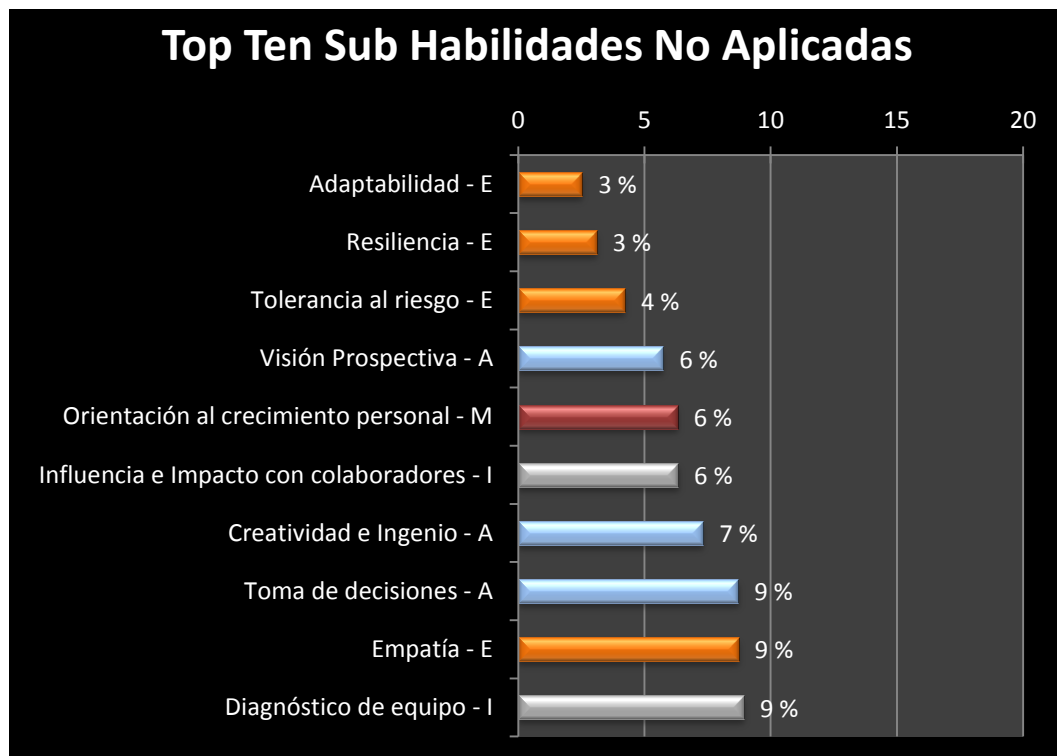
valores muestran ser importantes en el desempeño y construcción de una empresa objetiva y rentable. De igual manera, la habilidad analítica sigue siendo indispensable para alcanzar los objetivos y metas de las empresas.

5.5.LISTADO DE SUB-HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES; FABRICACIÓN E INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN DE RELOJES Y SUS SUBSECTORES FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS, FABRICACIÓN EQUIPO MÉDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO EL EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES Y FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES

Se evaluó de acuerdo al Bottom Two Box, es decir, las calificaciones de 1 Nunca / Muy en desacuerdo y 2 Rara vez / En desacuerdo.

Este tipo de habilidades no han sido consideradas ni desarrolladas por parte de gerentes, jefes y/o supervisores en el manejo de una empresa, y se encuentran mucho mas apegadas a los estados anímicos, emocionales y sentimentales de las personas, cuyas cualidades no son beneficiosas ni generan algún tipo de ganancia al negocio.

Se debe procurar una gestión adecuada y prudente de estas habilidades con el fin de que no afecten los aspectos laborales de la empresa y no reduzcan las capacidades de los individuos. Por no ser “importantes” de acuerdo a nuestro análisis no refleja o implican que no puedan provocar pérdidas o amenazas a la empresa si su manejo no es el óptimo.



FUENTE: Proyecto de Investigación PYMEs Industria Manufacturera, PUCE, (2011)

AUTOR: Diego Orellana Freire

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.CONCLUSIONES

Realizado el estudio y análisis de la presencia de habilidades gerenciales, respectivo de cada una de las empresas, que formaron parte de la investigación, de acuerdo a los lineamientos expuestos y claramente definidos por el Psicólogo Edgar Schein sobre las habilidades gerenciales que deben formar parte integral de las Pymes, se puede concluir:

- Para administrar una empresa se debe contar con capacidades especiales en un nivel de madurez muy alto. Es imprescindible admitir que todas estas habilidades surgen del propio ser y hacer de las personas, cuyas características únicas generan una infinidad de combinaciones que a nivel personal provocan satisfacciones e insatisfacciones en instantes que muchas veces son imposibles de medir. Si a nivel personal inducen este tipo de opciones, a nivel laboral direccionadas y gestionadas de manera adecuada y correcta pueden lograr un incontable número de beneficios y logros.

En perspectiva general, esta idea radical que concibe el apoyar y confiar en las habilidades del ser humano para mejorar la calidad y proyección de un negocio es altamente argumentable, rentable y aceptable; es argumentable, en cuanto a la necesidad indispensable de contar con el recurso humano apropiado para realizar las actividades y tareas que el negocio requiere; rentable, porque al confiar y explotar las habilidades propias de la persona no se requiere disponer de recursos más que el correcto manejo gerencial del individuo; aceptable, porque en su mayoría las personas tienen la capacidad de desarrollar todo tipo de habilidades, este desarrollo se lo puede realizar a través de la auto enseñanza y obviamente de la puesta en práctica de las mismas.

- Se constató y evidenció que las habilidades propuestas por Edgar Schein están correctamente identificadas y alineadas al propósito general y manejo de las Pymes. Es sumamente notorio que la aplicabilidad que tienen sus proposiciones dentro de las empresas es válido y busca el mayor beneficio de este tipo de negocios, donde las habilidades y características humanas suman una gran importancia y las académicas no en la misma medida.

Basándonos en los criterios de Edgar Schein se apreció que las empresas y su personal tienen claramente definidos las habilidades que son indispensables para el desarrollo del negocio y correcto flujo de las actividades.

Dejando a un lado los porcentajes obtenidos, los criterios y lineamientos, existen y son jerarquizados, adaptados y aceptados por cada empresa, de manera distinta de acuerdo a las necesidades del mercado, de su negocio y de sus miembros.

- La psicología social dentro de las Pymes implica unir y agrupar las habilidades personales y académicas en una sola dirección de este modo con las ideas trazadas de Edgar Schein es posible enfocar todas las virtudes sociales y personales del ser humano en los aspectos laborales de una empresa, sin que este pierda su integridad como individuo y grupo.
- Dentro del aspecto cultural el permitir que el ser humano explote y si apoye en sus habilidades implica aceptar y adaptarse a las distintas capacidades que posee, además, así mismo involucra la ruptura de un esquema jerarquizado por la raza, costumbres y otros aspectos que desintegran la unicidad de la persona y la apartan de ciertas competencias sobre las cuales tiene la posibilidad de discernir y hacer.
- La psicología acarrea conflictos y análisis que pueden producir resultados positivos y negativos. La ingeniería social evoca el manejo adecuado de las personas para obtener un beneficio que en este caso debe procurar ser global mas no personal, caso contrario se perdería todas las intenciones y objetivos de emplear las habilidades humanas a favor del negocio.

El analizar, evaluar y detallar implica en la persona la ruptura de un esquema mediocre e infructífero y procura la minuciosidad en los aspectos técnicos, académicos y conceptuales de cada actividad que se realice.

- El estudio habla de habilidades del ser humano dentro de la perspectiva de negocio, nos ha permitido rescatar valores como la voluntad e iniciativa que se refleja en la actitud de superación y generación de un negocio de la nada con el objeto de superarse económicamente, el aprendizaje porque las personas se han superado académica e intelectualmente y han creado un negocio sustentable y rentable. La paciencia es otro valor importante, necesario para soportar las diferentes situaciones sociopolíticas, económicas que pudieron afectarles negativamente en su negocio; y virtudes tales como la perseverancia en la cual estas empresas luchan a diario para poder salir adelante a pesar de sus falencias o dificultades. Por otra parte, la responsabilidad de manejar una empresa bajo todas las normas y lineamientos establecidos por la ley es fundamental para el crecimiento y permanencia de la misma en el mercado. Estos valores y virtudes se han vuelto fundamentales y prioritarios para fortalecer y administrar un negocio. En la actualidad se observa que el aprovecharlas y administrarlas adecuadamente genera grandes beneficios sin implicar mayores esfuerzos y recursos.
- Esta investigación nos permitió observar la estructura de las Pymes tanto a un nivel conceptual como personal donde se comprobaron varias teorías académicas en cuanto al manejo y aprovechamiento de los recursos que poseen.

- Podemos aceptar que es rentable confiar en las personas que a través de la motivación e inculcación de valores se puede conseguir q una persona alcance lo inalcanzable, concluya con éxito todas sus metas, produzca de una simple idea millones y millones de ganancias, es tan poderosa esta arma y a la vez tan barata que simplemente con una palabra, un gesto o una muestra de amabilidad se puede conseguir que las personas generen y crezcan indescriptiblemente.

6.2.RECOMENDACIONES

- Todas las habilidades deben manejarse adecuadamente sin buscar beneficios personales, pues esto ocasionaría que se pierda la objetividad del negocio y provocaría que la característica sea explotada en la dirección incorrecta.
- Se debería explotar y aprender a manejar de una manera muchas más prudente y productiva la habilidad emocional pues ésta es el catalizador y eje central que genera en el ser humano la necesidad de hacer o de dejar de hacer algo, es notable la falta de atención en este aspecto en cada una de las empresas analizadas.
- Se debe continuar fortaleciendo la habilidad analítica, ya que es uno de los pilares que a nivel personal y empresarial más réditos pueden alcanzar, de igual manera es la cualidad que nos evita problemas y situaciones fuera de control.

- Todas las habilidades deben convertirse en prioridades mas no en especialidades que tienen ciertas personas, al convertirlas en prioridades el ser humano se destina a alcanzar su potencialidad y a mejorar exponencialmente.
- Presentar los resultados a las empresas encuestadas para que puedan tomar las decisiones y responsabilidades de acuerdo a las habilidades gerenciales que se están practicando y las que faltan por explotar, para que pueda seguir creciendo empresarial y personalmente.
- Tal vez una de las falencias más evidentes seria la falta de práctica por parte de los estudiantes y personas interesadas en el negocio. La cuestión de asumir riesgos en la economía actual representa limitantes para las personas que desean ser empresarios y asumir bajo sus hombros un negocio propio. El crear ambientes de negocios controlados donde las personas asuman los roles, observen las perspectivas cambiantes de la economía y se asuman riesgos, cambios y controles sobre su dinero y personal podrían ayudar a los empresarios a tener firmes decisiones, manejar ambientes de estrés y afrontar dificultades mucho más ordenados y con una capacidad muy superior a la que podría realizar una persona sin conocimiento absoluto de lo que significa ser un empresario.

GLOSARIO

- **Proceso Gerencial**, cuando se habla del Proceso Gerencial como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.
- **Calidad**, es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que influyen en el uso y satisfacen una determinada necesidad con el fin de cumplir los deseos del cliente de una manera óptima.

- **Cambio**, Cambio es la capacidad de adaptación que tiene una persona u organización frente a las diferentes transformaciones que puede sufrir el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- **Capacidad**, la capacidad es el volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad.
- **CIIU**, la CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de categorías de actividades que se pueden utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades, información necesaria para la compilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción.
- **Colaborador**, son los individuos que conforman el equipo de trabajo de una persona con superior nivel jerárquico.
- **Competencia**, la competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

- **Cuestionario**, es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.). A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.
- **Desarrollo**, es la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales.
- **Empresa**, es el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.
- **Encuesta**, es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Se debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo,

considerando el nivel de educación de las personas que van a responder el cuestionario.

- **Escala de Lickert**, mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem esta estructurado con cinco alternativas de respuesta: () Totalmente de acuerdo, () De acuerdo, () Indiferente, () En desacuerdo, () Totalmente en desacuerdo.

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítem por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa. La cantidad de enunciados que integra una escala Lickert varía de acuerdo a la naturaleza de la variable operacionalizada.

- **Gestión**, gestionar es coordinar todos los recursos disponibles que tiene una persona o empresa con el fin de conseguir determinados objetivos; implica

amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

- **Habilidad**, se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.
- **Habilidades Gerenciales**, las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.
- **Habilidades Analíticas**, la habilidad analítica es la capacidad de discernir, evaluar y catalogar eventos en tiempo real y posibles sucesos que pueden surgir a corto, mediano o largo plazo; además, son fundamentales para prevenir problemas.
- **Habilidades Interpersonales y Grupales**, las habilidades interpersonales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. La habilidad

interpersonal permite la facilidad de integración de ideas y objetivos hacia un mismo fin ya sea personal o institucional.

Esta habilidad conlleva a que las personas se involucren, se comprometan y busquen que cada uno crezca de igual manera que el otro.

- **Habilidades Emocionales**, las habilidades emocionales son la capacidad de conocimiento de uno mismo, se desarrollan y son base para el buen desarrollo profesional y personal. Las habilidades emocionales “pesan” en la vida personal, en todo tipo de trabajo, y especialmente en aquellos que tienen trato directo con las personas.
- **Habilidades de Motivación y Valores**, motivar se refiere a inspirar a la gente, ya sea individualmente o en grupo, de manera que logren producir los mejores resultados posibles. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente; mientras, que los valores, son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se sienten inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

- **Industria Manufacturera**, la industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra, para hacer las cosas para su utilización o venta. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.
- **Investigación Aplicada**, es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.
- **Líder**, persona que tiene una visión y una seguridad poco usuales, la capacidad de lograr que la gente lo siga; el conocimiento para actuar con decisión y algunas otras cualidades que normalmente se reconocen distintas del resto de la población.
- **Liderazgo**, el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas; además, de entender la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo

- **Muestra estadística**, la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población. En la investigación experimental, por su naturaleza y por la necesidad de tener control sobre las variables, se recomienda muestras pequeñas que suelen ser de por lo menos 30 sujetos. En la investigación descriptiva se emplean muestras grandes y algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por ciento de la población accesible.

- **Niveles Gerenciales,** los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

- **PYME'S**, el significado de la palabra Pymes es: Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales en la mayoría de los países latinoamericanos sigue estando basada esta definición en la cantidad de trabajadores por empresa. Dentro de sus características principales se encuentran el tener de 1 a 100 empleados incluidos el patrón, utilizar tecnologías que van de atrasadas y su nivel de productividad en la mayoría de las veces es inferior a la de sus sectores.

Las Pymes se caracterizan por tener una estructura que responde a un modelo simple, con recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad.

- **Sector Industrial**, la industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Para su desarrollo, la industria necesita materias primas y maquinarias y equipos para transformarlas.
- **Sector Alimentos y Bebidas**, la industria alimentaria es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico, principalmente.

La industria de las bebidas tiene como objeto la elaboración y envasado de las bebidas en general. Está muy diversificada esta industria debido a la gran variedad de bebidas que aborda, no obstante los procesos son generalmente los mismos: una primera fase de recolección de granos (cebada, cacao, té, etc.) que emplea una mano de obra poco especializada, y luego una serie de procesos automáticos que requiere mano de obra semi-especializada.

- **Sector de Productos de Tabaco,** la industria del tabaco es un sector contradictorio; por una parte, es indudable que el consumo de cigarrillos crea hábitos y provoca cáncer en los pulmones y enfermedades cardiovasculares , es la principal causa de mortalidad prevenible en los países ricos; por otra parte, es un sector que produce cerca de 7 millones de toneladas anuales, se producen cerca de 5.800 miles de millones de unidades de cigarrillos, trabajan más de 40 millones de personas en el cultivo, 1.2 millones en las actividades de producción y unos 20 millones de trabajadores en industrias caseras, en el sector informal.

La ética en la industria del tabaco se limita a satisfacer las normas mínimos del empleo, bienestar de los trabajadores y respeto a los derechos humano. Algunas empresas multinacionales costean campañas de lucha contra el consumo de tabaco en los jóvenes, esto no los libera de sus responsabilidades sociales.

Las nuevas tecnologías en la industria del tabaco, no pueden ser utilizadas solo para desplazar la mano de obra humana, sino que deben aplicarse para eliminar o disminuir los elementos que producen efectos nocivos a la salud humana, en especial el cáncer de pulmón.

- **Sector de Productos Textiles**, industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil. Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades.
- **Sector de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles**, ésta división incluye todas las adaptaciones (listo para usar y hecho a medida) en todos los materiales (cuero, tela, telas de punto y ganchillo, etc.) de todas las prendas de vestir (ropa de calle, ropa interior de hombre, mujer o niños, ropa de trabajo, casual o civil, etc) y accesorios, no hay distinción entre ropa para adultos y niños o entre ropa moderna o tradicional.

Esta clase incluye: curtido, teñido y adobado de cueros y pieles; elaboración de cuero gamuzado y apergaminado, charol o cuero metalizado; elaboración de

cuero 47 regenerado; raspado, adobado, curtido, blanqueado, esquilado y depilado y teñido de pieles y cueros con pelo.

- **Sector maderero**, la industria maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera.
- **Sector fabricante de productos de papel**, se llama productos de papel a todos aquellos artículos para cuya fabricación se utiliza el papel como materia prima. La importancia y utilidad de estos productos es indiscutida, por cuanto forman parte de la mayoría de los ambientes cotidianos del ser humano, aportándole funcionalidad, comodidad, orden, higiene y protección de los productos.
- **Sector de impresiones y reproducción de grabaciones**, la industria de impresión es una industria muy grande la cual produce productos muy diversos tales como libros, periódicos diarios, revistas, empaquetados, cartones, envases de bebidas, rótulos, formularios, folletos, etcétera. El proceso de impresión implica básicamente cuatro pasos diferentes: componer el tipo de texto y las

ilustraciones, proyección de la imagen, imprimir y acabado. Reproducción de Grabaciones en esta clase incluye: - reproducción de copias originales de discos gramofónicos, de discos compactos y de cintas con música u otras grabaciones de sonidos - reproducción de copias originales de discos, discos compactos y de cintas con películas y otras videograbaciones - reproducción de copias originales de software y datos en discos y cintas.

- **Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos**, la industria química se ocupa de la extracción y procesamiento de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, y de su transformación en otras sustancias con características diferentes de las que tenían originalmente, para satisfacer las necesidades de las personas mejorando su calidad de vida. Su objetivo principal es elaborar un producto de buena calidad con el costo más bajo posible, y tratando de ocasionar el menor daño posible al medio.
- **Sector de productos de caucho y plásticos**, la primera parte de la producción de plásticos consiste en la elaboración de polímeros en la industria química. Hoy en día la recuperación de plásticos post-consumidor es esencial también. Parte de los plásticos terminados por la industria se usan directamente en forma de grano o resina. Más frecuentemente, se utilizan varias formas de moldeo (por inyección, compresión, rotación, inflación, etc.) o la extrusión de perfiles o hilos. Parte del mayor proceso de plásticos se realiza en una máquina horneadora.

El plástico según las cuentas nacionales del Banco Central es una rama del sector fabricación de productos de caucho y plástico. La fabricación de productos de plástico representa aproximadamente el 80% de la producción bruta del sector fabricación de productos de caucho y plástico.

- **Sector De Productos Minerales No Metálicos**, los minerales no metálicos, son los que no sirven por obtener metales. Dentro de los depósitos no metálicos o industriales encontramos principalmente los depósitos de los materiales que se utilizan a diario en la sociedad moderna como: piedra, carbonatos (caliza, dolomita), sales, sulfuros, magnesita, yeso, talco, fluorita, asbestos, gravas y arenas, mármol, granito, arcillas (caolín, bentonita, montmorillonita), etc.

Estos materiales son normalmente de bajo valor y gran volumen, por lo cual su explotación se realiza siempre cerca o en la fuente de producción. Solo en casos especiales adquieren gran desarrollo, ya que dependen de las necesidades de la región geográfica y, económicamente, no soportan gran transporte.


- **Sector de fabricación de metales comunes**, el sector de Fabricación de metales comunes incluye las actividades de fundido y/o refinado de metales ferrosos y no ferrosos de minerales, lingotes o desechos usando electrometalurgia y otros procesos técnicos metalúrgicos. Esta división incluye también la fabricación de aleación de metal y súper aleación por introducción de otro elemento químico a

metal puro. El resultado de la fundición y refinamiento, usualmente en forma de lingote, es usado en operaciones de laminado, estirado y extrusado para hacer productos tales como planchas, hojas, tiras, barras, varillas o alambre en forma líquida para hacer piezas fundidas y otros productos metálicos básicos.

- **Sector de Productos de Metal Excepto de Maquinaria y Equipo**, este sector incluye la fabricación de productos puros de metal (tales como partes, contenedores y estructuras), usualmente con una función inamovible, estática, opuestos a las siguientes divisiones 26 - 30, las cuales cubre la fabricación de combinaciones o ensamblajes de tales productos metales (algunas veces con otros materiales) en unidades más complejas a menos que ellas sean puramente eléctricas, electrónicas u ópticas, trabajadas con partes movibles. La fabricación de armas y municiones es también incluida en esta división. Esta división excluye: actividades de reparamiento y mantenimiento especializadas, ver grupo 331; instalación especializada de maquinaria y otros bienes fabricados en esta división en edificios tales como calderas (ver 4322)
- **Sector de fabricación de vehículos**, la fabricación de automóviles se refiere a la producción industrial de vehículos, automóviles en fábricas habilitadas para ello. La fabricación de automóviles requiere un capital humano y financiero muy importante.

- **Sector de muebles,** la industria del mueble es básicamente una industria del ensamblado, en la que se utilizan diversas materias primas (madera y paneles de madera, metales, plásticos, tejidos, cuero, vidrio, etc.) para fabricar los diferentes productos. Existe una gran variedad tanto de tipos de muebles (sillas, sofás, mesas, armarios, cocinas, colchones) como de usos (para el hogar, la empresa, centros de enseñanza).

Internet | Modo protegido: activado




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 2 /9

Aprende rápidamente a partir de la experiencia.

Accepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.

Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.

Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por sí solos.

Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Aceptar

Listo

Internet | Modo protegido: activado

100%




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 3 /9

Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.

Escoja

Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

Escoja

Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

Escoja

Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

Escoja

Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

Escoja

Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.

Escoja

Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.

Escoja

Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

Escoja

Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

Escoja

Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.


Escoja

Aceptar

Listo

Internet | Modo protegido: activado

100%




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 4 /9

Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.

Escoja

Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.

Escoja

Propicia actividades de trabajo auto dirigido.

Escoja

Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

Escoja

Acepta metas relacionadas a su autorrealización.

Escoja

Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

Escoja

Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

Escoja

Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

Escoja

Percebe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

Escoja

Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.


Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

Lista




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 5 /9

Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.

Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.

Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.

Se muestra inequívoco en las disposiciones imparciales.

Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.

Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

100%




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 6 /9

Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.

Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Genera relaciones productivas en la organización.

Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.

Analiza cada situación como única.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

Lista




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

el servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

[salir](#)

Advertencia: Todos los campos son obligatorios.

Página de 7 /9

Comparte información valiosa con sus compañeros.

Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.

Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.

Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.

Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.

Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.

Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.

Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja


Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

Listo




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

al servicio del país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 8 /9

Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.

Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.

Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Internet | Modo protegido: activado

100%

Lista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

el servicio al país

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS habilidades gerenciales EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010

GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR

salir

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 9 / 9

Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.
Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.
Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.
Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.
Da paso a situaciones de riegos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.
Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.

Escoja

▼

Escoja

▼

Escoja

▼

Escoja

▼

Escoja

▼

Escoja

▼

Escoja

▼

Escoja

▼

Aceptar

Internet | Modo protegido

to

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

LIBROS:

1. PABLO GABELA MOLINA (2004). *PSICOLOGÍA GENERAL FUNDAMENTOS TEÓRICOS*. QUITO
2. PABLO GABELA MOLINA (2004). *PSICOLOGÍA GENERAL APLICACIONES ORGANIZACIONALES*. QUITO
3. CORPORACIÓN EKOS MEDIA. (2010). *PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*.

INTERNET:

4. [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>] – **Proceso Gerencial**
5. [<http://www.eumed.net/cursecon/dic/ci1.htm>] - **Capacidad**
6. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(econom%C3%ADa))],[<http://www.definicionlegal.com/definicionde/Competencia.htm>] - **Competencia**
7. [<http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>] - **Colaborador**
8. [<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>] - **Desarrollo**
9. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>] - **Empresa**
10. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>] - **Encuesta**
11. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>] - **Habilidad**
12. [http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html] - **Gestión**
13. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales] - **Habilidades Gerenciales**
14. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/7.htm>] – **Habilidades Interpersonales**
15. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10275>] - **Motivación**
16. [http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm] - **Valores**
17. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>]; [<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>] – **Investigación Aplicada**
18. [<http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=l>] - **Líder**
19. [<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN>] - **Liderazgo**
20. [http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf] – **Muestra Estadística**
21. [<http://www.herramientasparapymes.com/significado-de-pymes>] - **PYMES**
22. [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>] - **Manufactura**
23. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_industrial] - **Sector Industrial**
24. [http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Intern.htm] - **CIU**
25. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria] – **Industria Alimentaria**

26. [http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/030203Naturamente_tabaco.html] – **Industria del tabaco**
27. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil] - **Industria textil**
28. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_maderera] - **Industria Maderera**
29. [http://www.papelnet.cl/productos_papel/que_es.htm] - **Industria papel**
30. [<http://www.lenntech.es/industria-impresion.htm>] - **Industria Impresión**
31. [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_qu%C3%ADmica] – **Industria Química**
32. [http://es.wikipedia.org/wiki/Fabricaci%C3%B3n_de_autom%C3%B3viles] – **Fabricación Automóviles**
33. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/index_es.htm#top] - **Muebles**
34. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_plastico_web.pdf] – **Sector plástico**
35. [http://es.wikipedia.org/wiki/Pl%C3%A1stico#Proceso_productivo] – **Sector plástico**
36. [<http://www.eumed.net/libros/2007c/313/sector%20secundario%20de%20la%20economia%20de%20Ecuador.htm>] – **Sector manufacturero.**
37. [<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#nivele>] – **Niveles Gerenciales**
38. [http://es.wikipedia.org/wiki/Geología_económica#Minerales_industriales_o_no-met.C3.A1licos] - **Minerales no metálicos**
39. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/docs/isic4s-070306.pdf>] - **CIU**
40. [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>] – **Escala de Lickert**
41. [<http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/apliderazgo.pdf>] - **Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein**
42. [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>] - **Importancia Habilidades Gerenciales**
43. [<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>]- **Aportes a lo largo del tiempo**
44. [<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>] - **Habilidades Propuesta por Edgar Schein**
45. [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas] – **Análisis Porter**
46. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnología>] - **Tecnología**
47. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización>] - **Globalización**
48. [<http://definicion.de/politica/>] - **Política**
49. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>] - **Cultura**
50. [<http://www.palcomm.com/Paginas/antecedentes.html>] - **Subsector: fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos.**
51. [<http://www.novadevices.com/>] - **Subsector: fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales.**
52. [http://www.epagos.com/epagos_gen.asp?owner=incomaq] - **Subsector: fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales.**
53. [<http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.html>] – **Tipos de Financiamiento (Instrumentos Financieros)**
54. [http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones#Evaluar_las_alternativas] - **Evaluación de alternativas**
55. [<http://prospectiva.blogspot.com/>] - **Visión Prospectiva**

56. Alfonso Paredes Aguirre. [<http://alfpa.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>] – **Creatividad e ingenio**
57. [http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones] - **Toma de Decisiones**
58. [http://www.educacionpolimodal.santacruz.gov.ar/documentos/secundaria/autoeval_u...pdf] - **Autoevaluación**
59. [<http://www.aprendizaje.us/tecnicas/estilos/que-es-aprendizaje/>] –**Aprendizaje Continuo**
60. [<http://www.definicion.org/decidir>] –**Capacidad de Decisión**
61. [http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29] –**Selección Efectiva de Colaboradores**
62. Brito Challa, Relaciones humanas (1992).
[<http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml#DESARR>] – **Desarrollo de Personas**
63. [<http://definicion.de/facilitador/>] - **Facilitador**
64. [http://es.wikipedia.org/wiki/Adaptaci%C3%B3n_social] –**Adaptación al cambio**
65. [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa] – **Responsabilidad Social**
66. [<http://buscon.rae.es/draeI/>] –**Resiliencia, Humildad y Sencillez**
67. [<http://www.ahorrando.org/Templates/ah/Content.aspx?id=1638>] –**Tolerancia al Riesgo**
68. [http://www.proyectosalonthogar.com/Diversos_Temas/sociabilidad.htm] - **Sociabilidad**
69. Gloria Ronderos. [<http://www.psicopedagogia.com/definicion/empatia>] –**Empatía**
70. [<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeSeguridad>] –**Seguridad**
71. [http://www.drelp.gob.pe/pela/materiales_compartir/Formacion_basada_competencias.pdf] – **Orientación al Logro, Autoconfianza**
72. Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974).
[http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional] –**Compromiso de la organización**
73. Alberto Cormillot.
[<http://www.isalud.org/htm/pdf/pdfLazos/506Qu%C3%A9%20es%20ser%20responsable-%20por%20el%20Dr.%20Alberto%20Cormillot.pdf>] –**Responsabilidad**
74. [<http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-estrategico/pensamiento-estrategico2.shtml>] –**Pensamiento Estratégico**